

**Management von Fußballspielern
Zur Gestaltung der Kundenbeziehungen von Agenturen**

**DISSERTATION
EINGEREICHT AN DER
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT ZÜRICH**

zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
in Betriebswirtschaftslehre

vorgelegt von

Alois Rejas-Tresch
aus der Schweiz und Peru

genehmigt im Februar 2014 auf Antrag von
Prof. Dr. Hans Peter Wehrli
Prof. Dr. Helmut M. Dietl

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich gestattet hierdurch die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, 12.02.2014

Der Vorsitzende des Doktoratsausschusses: Prof. Dr. Josef Zweimüller

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
EXECUTIVE SUMMARY	VIII
1 / EINLEITUNG	1
1.1 / Problemstellung	1
1.2 / Zielsetzung	3
1.3 / Stand der Forschung	4
1.4 / Forschungsrelevanz	5
1.5 / Abgrenzung	6
1.6 / Wissenschaftstheoretische Position	6
1.7 / Forschungsprozess	7
2 / RELATIONSHIP MARKETING IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH	10
2.1 / Dienstleistungsmarketing	11
2.1.1 / Definition von Dienstleistungen	11
2.1.2 / Besonderheiten von Dienstleistungen	12
2.2 / Relationship Marketing	14
2.2.1 / Konzept des Kundenbeziehungszyklus	15
2.2.2 / Konzept der Erfolgskette	15
2.2.3 / Kaufverhalten	16
2.3 / Beziehungsphasenbezogene Strategien des Relationship Marketings	20
2.3.1 / Kundenakquisitionsstrategie	21
2.3.2 / Kundenbindungsstrategie	21
2.3.3 / Kundenrückgewinnungsstrategie	22
2.3.4 / Beziehungsbeendigungsstrategie	23
3 / AKTEURE DES KARRIEREMANAGEMENTS VON FUßBALLSPIELERN	25
3.1 / Fußballspieler	26
3.2 / Scouts	28
3.3 / Fußballklubs	29
3.4 / Spielerbetreuer	31
3.5 / Spielervermittler	33
3.6 / Agenturen	34
3.7 / Weitere Dienstleister	35
3.7.1 / Vermarktungsagenturen	36
3.7.2 / Finanzdienstleister	37
3.7.3 / Rechtsberater	38
3.8 / Transferrechtehalter	39
4 / UNTERSUCHUNGSDESIGN	42
4.1 / Ziele	43
4.2 / Vorgehen	43
4.2.1 / Dokumentanalyse	45
4.2.2 / Spielerbefragung	45
4.2.3 / Expertenbefragung	51
4.2.4 / Grounded Theory – Theoretical Sampling	52
4.2.5 / Informationsquellen	53
4.3 / Befragtenauswahl	55
5 / BEZIEHUNGSNETZWERK VON FUßBALLSPIELERN	57
5.1 / Spielerumfeld	58
5.2 / Entdeckung – Förderung – Management	60

5.3 / Egozentriertes Beziehungsnetzwerk	64
5.4 / Karriererelevanz von Agenturen	74
6 / DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT VON AGENTUREN	77
6.1 / Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität	79
6.2 / Allgemeine Spielerzufriedenheit	80
6.3 / Analyse der Dimensionen der Dienstleistungsqualität	81
6.3.1 / Verlässlichkeit	81
6.3.2 / Vertrauenswürdigkeit	84
6.3.3 / Erreichbarkeit	85
6.3.4 / Einfühlungsvermögen	87
6.3.5 / Erscheinungsbild	90
6.4 / Qualitätsdefizite der Dienstleistungen von Agenturen	92
7 / EMPFEHLUNGEN ZUR GESTALTUNG DES KUNDENBEZIEHUNGS-	
MANAGEMENTS VON AGENTUREN	97
7.1 / Kundenakquisition	101
7.1.1 / Agenturziele der Akquisitionsphase	102
7.1.2 / Rahmenbedingungen der Akquisitionsphase	103
7.1.3 / Empfehlungen zur Kundenakquisition	104
7.2 / Kundenbindung	109
7.2.1 / Agenturziele der Bindungsphase	109
7.2.2 / Rahmenbedingungen der Bindungsphase	111
7.2.3 / Empfehlungen zur Kundenbindung	112
7.3 / Kundenrückgewinnung	117
7.3.1 / Agenturziele der Rückgewinnungsphase	117
7.3.2 / Rahmenbedingungen der Rückgewinnungsphase	118
7.3.3 / Empfehlungen zur Kundenrückgewinnung	119
7.4 / Beziehungsbeendigung	124
8 / SCHLUSSBETRACHTUNG	125
8.1 / Zusammenfassung	126
8.2 / Forschungsausblick	127
ANHANG	130
LITERATURVERZEICHNIS	134

Abb. 1-1: Problemstellung – Kundenbeziehungsmanagement von Agenturen	3
Abb. 1-2: Gliederung der Arbeit	7
Abb. 2-1: Idealtypische Erfolgskette von Kundenbeziehungen aus Nachfrager- und Anbietersicht	16
Abb. 2-2: Kaufentscheidungsprozess – Interdependenz theoretischer Konstrukte von Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht	17
Abb. 2-3: Kundenbeziehungsphasenbezogene Strategien des Relationship Marketings	20
Abb. 3-1: Spielerstatusbezogene vs. altersklassenbezogene Karrierephasen	26
Abb. 3-2: Wirkungsfeld der Freelancer-Betreuer	31
Abb. 3-3: Wirkungsfeld der Spielerbetreuer von Fußballklubs	32
Abb. 3-4: Wirkungsfeld der Spielerbetreuer von Agenturen	33
Abb. 3-5: Transferphasen des Berufsfußballs	34
Abb. 3-6: Kern-/Dienstleistungen von Agenturen	34
Abb. 3-7: Agenturen vs. Spielervermittler – Mehrwert, Dienstleistungsqualität und Dienstleistungspalette	35
Abb. 3-8: Periodizität der Einkommensströme von Fußballspielern	37
Abb. 4-1: Untersuchungsdesign – Kapitelübersicht	43
Abb. 5-1: Forschungsvorgehen – Untersuchung der Karriererelevanz von Agenturen	58
Abb. 5-2: Forschungsvorgehen und Ziele – Untersuchung des Spielerumfeldes	59
Abb. 5-3: Forschungsvorgehen und Ziele – Untersuchung des egozentrierten Netzwerkes der Spieler	64
Abb. 5-4: Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase in Europa	66
Abb. 5-5: Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase in Südamerika	66
Abb. 5-6: Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase in Afrika	67
Abb. 5-7: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der U12-Karrierephase	67
Abb. 5-8: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der U18-Karrierephase	68
Abb. 5-9: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der U23-Karrierephase	68
Abb. 5-10: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der Ü23-Karrierephase	69
Abb. 5-11: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der AC-Karrierephase	69
Abb. 5-12: Numerische Wichtigkeitsskalierung der Akteure in der egozentrierten Netzwerkkarte	70
Abb. 5-13: Spielerherkunftunabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure über den gesamten Karriereverlauf	72
Abb. 5-14: Spielerherkunftunabhängige Wichtigkeit der Agenturen in einer bestimmten Karrierephase	73
Abb. 5-15: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern – Kapitelübersicht	75
Abb. 6-1: Forschungsvorgehen – Untersuchung der Dienstleistungsqualität von Agenturen	78
Abb. 6-2: Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus Spieler- und Expertensicht	79
Abb. 6-3: Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Spieler	80
Abb. 6-4: Verlässlichkeit – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung	82
Abb. 6-5: Verlässlichkeit – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung	83
Abb. 6-6: Vertrauenswürdigkeit – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung	84
Abb. 6-7: Vertrauenswürdigkeit – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung	85
Abb. 6-8: Erreichbarkeit – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung	86
Abb. 6-9: Erreichbarkeit – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung	87

Abb. 6-10: Einfühlungsvermögen – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung	88
Abb. 6-11: Einfühlungsvermögen – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung	89
Abb. 6-12: Erscheinungsbild – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung	90
Abb. 6-13: Erscheinungsbild – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung	91
Abb. 6-14: Dienstleistungsqualität von Agenturen – Kapitelübersicht	92
Abb. 7-1: Kundenbeziehungen von Agenturen	99
Abb. 7-2: Phasen des Lebenszyklus einer Agentur-Spieler-Beziehung	100
Abb. 7-3: Kundenbeziehungszyklus- und karrierephasenspezifische Gestaltungsempfehlungen	100
Abb. 7-4: Kundenakquisitions- und karrierephasenspezifische Gestaltungs- empfehlungen	101
Abb. 7-5: Kundenbindungs- und karrierephasenspezifische Gestaltungsempfehlungen	109
Abb. 7-6: Kundenrückgewinnungs- und karrierephasenspezifische Gestaltungs- empfehlungen	117
Abb. A-1: Egozentrierte Netzwerkkarte – Vorlage	130
Abb. A-2: Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Expertensicht – Vorlage	130
Abb. A-3: Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Spieler – Vorlage	131
Abb. A-4: Spielererwartung vs. Experteneinschätzung – Vorlage	131
Abb. A-5: Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung – Vorlage	131

Tab. 1-1:	Forschungsphasen und Aufbau der Arbeit	8
Tab. 2-1:	Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen und den Phasen der Dienstleistungserstellung	11
Tab. 2-2:	Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Akquisitionsphase	21
Tab. 2-3:	Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Bindungsphase	22
Tab. 2-4:	Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Rückgewinnungsphase	23
Tab. 2-5:	Strategietypen zur verdeckten Beziehungsbeendigung	23
Tab. 2-6:	Strategietypen zur offenen Beziehungsbeendigung	24
Tab. 4-1:	Spielerleitfaden	44
Tab. 4-2:	Anzahl befragter Spieler nach Altersklasse und Herkunft	56
Tab. 5-1:	Herkunfts- und karrierephasenspezifische Analyse der Akteure	71
Tab. 5-2:	Akteure in abnehmender Wichtigkeit in Abhängigkeit von der Spielerherkunft	72
Tab. 6-1:	Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität – Experten-Fehleinschätzung	80
Tab. 6-2:	SERVQUAL-Befragung – Satzbauvorlagen	81
Tab. 6-3:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Verlässlichkeit	82
Tab. 6-4:	Qualitätsdefizit der Dimension Verlässlichkeit	83
Tab. 6-5:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Vertrauenswürdigkeit	84
Tab. 6-6:	Qualitätsdefizit der Vertrauenswürdigkeit	85
Tab. 6-7:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Erreichbarkeit	86
Tab. 6-8:	Qualitätsdefizit der Erreichbarkeit	87
Tab. 6-9:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an das Einfühlungsvermögen	88
Tab. 6-10:	Qualitätsdefizit des Einfühlungsvermögens	89
Tab. 6-11:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an das Erscheinungsbild	90
Tab. 6-12:	Qualitätsdefizit des Erscheinungsbildes	91
Tab. 6-13:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartungen – Arithmetischer Mittelwert je Dimension	93
Tab. 6-14:	Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartungen – Arithmetischer Mittelwert und Streuungsmaße	93
Tab. 6-15:	Un-/Gewichtete Qualitätsdefizite je Dimension – Arithmetische Mittelwerte	94
Tab. 6-16:	Un-/Gewichtetes Qualitätsdefizit – Arithmetischer Mittelwert und Streuungsmaße	95
Tab. 7-1:	Profitabilitätskomponenten – Frühzeitige vs. spätere Spielerakquisition	104
Tab. 7-2:	Gestaltungsempfehlungen für das Management der Kundenakquisition von Agenturen	104
Tab. 7-3:	Gestaltungsempfehlungen für das Management der Kundenbindung von Agenturen	112
Tab. 7-4:	Gestaltungsempfehlungen für das Management der Kundenrückgewinnung von Agenturen	119
Tab. A-1:	Auflistung der befragten Experten	132

AC	After Career
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AFA	Asociación del Fútbol Argentino
AG	Aktiengesellschaft
BBC	British Broadcasting Corporation
CAS	Court of Arbitration for Sport
CaS	Causa Sport (Zeitschrift)
CDES	Centre de Droit et d'Economie du Sport
CRM	Customer Relationship Marketing
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball-Liga GmbH
DLQ	Dienstleistungsqualität
ECA	European Club Association
EFAA	European Football Agents Associations
EOSE	European Observatoire of Sport and Employment
ESPN	Entertainment and Sports Programming Network
EU	European Union, Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung (Tageszeitung)
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIFA RSS	FIFA Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern (2012)
FIFA SVR	FIFA-Spielervermittlerreglement (2007)
FIFPro	Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels
Fn.	Fußnote
FT	Financial Times (Tageszeitung)
FTD	Financial Times Deutschland (Tageszeitung)
GdWZ	Grundlagen der Weiterbildung Zeitschrift (Zeitschrift)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GwG	Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor, Geldwäschereigesetz (Schweiz)
HSR	Historical Social Research (Zeitschrift)
IR	Investor Relations
KAG	Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (Schweiz)
KEA	KEA European Affairs
KKV	Verordnung über die kollektiven Kapitalanlagen (Schweiz)
Mio.	Millionen
MIS	Management Information Systems Quarterly (Zeitschrift)
Mrd.	Milliarden
No.	Number
Nr.	Nummer
NZZ	Neue Zürcher Zeitung (Tageszeitung)
Ltd.	Limited
TA	Tages Anzeiger (Tageszeitung)
PR	Public Relations
SERVQUAL	SERVICE QUALITY Measurement Tool
SFL	Swiss Football League
SFV	Schweizerischer Fußballverband
Sid	Sportinformationsdienst
SpuRt	Sport und Recht (Zeitschrift)
TMS	FIFA Transfer Matching Systems (FIFA Transferabgleichungssystem)
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
VDV	Vereinigung der Vertragsfußballspieler
Vol.	Volume

WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WSEAS	World Scientific & Engineering Academy & Society
WSJ	The Wall Street Journal (Tageszeitung)
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis (Zeitschrift)

EXECUTIVE SUMMARY

Deutsch

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Kundenbindung als zentralem Ziel der Marketingaktivitäten von Agenturen, die sich dem Karrieremanagement professioneller Fußballspieler widmen. Sie verfolgt als übergeordnetes Ziel, Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen zu erarbeiten.

Einleitend werden theoretisch-strategische Aspekte der Kundenbeziehungen von Agenturen und originäre Relationship-Marketing-Strategien erläutert. Zudem werden Eigenschaften und Funktionen wesentlicher Marktakteure des Karrieremanagements von Fußballspielern beschrieben, zu denen insbesondere die Spieler, Fußballklubs und Agenturen zu zählen sind.

Sowohl die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung des Beziehungsnetzwerks von Fußballspielern als auch jene der quantitativen, egozentrierten Netzwerkanalyse verdeutlichen die Bedeutung, welche die Spieler hinsichtlich des Erreichens ihrer Karriereziele den Agenturen zuordnen. So sehen die Spieler ihre Agentur als wichtigsten berufsmäßigen Akteur, der als Teil ihres unmittelbaren Umfeldes ihre Interessen gegenüber dem Arbeitgeber (Klub) und weiteren Akteuren ihres Karrieremanagements vertritt.

Qualitätsdefizite können die Wettbewerbsfähigkeit von Agenturen bezüglich deren Kundenakquisitions- und -bindungspotenzial schmälern sowie die Kundenabwanderungsproblematik akzentuieren. Vor diesem Hintergrund wird die Dienstleistungsqualität von Agenturen anhand des SERVQUAL-Ansatzes untersucht. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Spieler weichen SERVQUAL-Dimensionen (Vertrauenswürdigkeit, Erscheinungsbild, Einfühlungsvermögen) eine geringere Bedeutung zuordnen als von den Agenturen erwartet. Hingegen unterschätzen die Agenturen die Wichtigkeit, welche die Spieler objektiv messbaren, harten Dimensionen (Verlässlichkeit, Erreichbarkeit) beimessen. Zudem sind die unerfüllten Spielererwartungen insbesondere hinsichtlich der Dimensionen Verlässlichkeit und Erreichbarkeit hoch. In geringerem Ausmaß trifft dies auch auf die Vertrauenswürdigkeit und das Einfühlungsvermögen zu. Hingegen fällt das Qualitätsdefizit des Erscheinungsbildes gering aus. Insgesamt lässt sich festhalten, dass insbesondere Dienstleistungsdimensionen, deren Wichtigkeit für die Spieler von den Agenturen unterschätzt wird (Verlässlichkeit und Erreichbarkeit), hohe Qualitätsdefizite aufweisen.

Abschließend werden Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen erarbeitet. Diese sollen zur Gestaltung des unternehmerischen Inputs jener Agenturen beitragen, die zum Erreichen des Unternehmenserfolgs ein an der Dienstleistungsqualität orientiertes Management ihrer Kundenbeziehungen anstreben.

Englisch

The present thesis shall convey client retention as a central marketing aim of agencies involved in the career management of professional football players. The primary goal is to put forth recommendations for the strategic management of an agency's client relations.

As an introduction, the theoretical and strategic aspects of an agency's client relations as well as distinct relationship marketing strategies are outlined. In addition, the introduction describes the characteristics and functions of key market players involved in the career management of football players, in particular the football clubs, players and agencies.

Both the results of the qualitative study of the relationship network of football players as well as those of the quantitative, egocentric network analysis, explain the significance that football players assign to agencies with respect to achieving their career goals. Overall, football players deem their agency to be the most important market player assigned to manage their career professionally. They consider agencies to be a part of their direct environment and to be responsible for representing their interests opposite the employer (club) and other market players.

Service quality deficits can affect an agency's competitiveness by weakening its client acquisition and retention potential as well as aggravating client turnover issues. In this context, the analysis of the agencies' service quality takes place by means of the SERVQUAL model. The results indicate that the football players assign a lower significance to soft SERVQUAL dimensions (assurance; appearance; empathy) than is expected by the agencies. On the other hand, the agencies underestimate the importance that football players attribute to objective measurable, hard dimensions (reliability; responsiveness). Additionally, the study reveals a high rate of unfulfilled football player expectations, in particular concerning the dimensions reliability and responsiveness. This also applies to a lesser degree to the assurance and empathy dimensions. In contrast, the quality deficit concerning the agencies' appearance is comparatively low. Overall, the study shows that a significant quality deficit results from the agencies' underestimation of the importance that football players attribute to their management's reliability and responsiveness.

Finally, the author develops recommendations for the strategic management of agencies' client relations. The recommendations shall contribute to the management efforts of those agencies that seek to achieve business success by following a service quality oriented management of their client relations.

1.1 / Problemstellung

Jeder Mensch besitzt ein Talent, auf dem er aufbauen kann. Zukunfts- und Trendforscher prognostizieren eine zunehmende Relevanz von Humanressourcen.¹ Seit der Erstveröffentlichung von MCKINSEY & COMPANYs Studie *The war for talent* (1998), in der die Problematik des Mangels an talentierten Managern sowie deren Bindung an ihren Arbeitgeber analysiert wird, nimmt der Wettbewerb um Talente und das Bewusstsein um die Relevanz des Humankapitals stetig zu.² Talent gewinnt als Erfolgsfaktor gegenüber dem Finanzkapital immer mehr an Bedeutung.³ Dies gilt insbesondere für Bereiche wie den Berufssport, in denen das Talent zur Schau gestellt und damit für Außenstehende bewertbar wird. Analog zu anderen Branchen haben sich in diversen Sportarten Arbeitsvermittlungsmärkte entwickelt.⁴ In diesem Kontext kann der Arbeitsvermittler als Karrieremanager von Talenten verstanden werden. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Agenturen, deren Geschäftsmodell auf dem Karrieremanagement professioneller Fußballspieler⁵ beruht.

Das Bewusstsein des (angehenden) Berufsfußballspielers um die Vergänglichkeit seiner Karriere sowie sein Streben nach Erfolg begründen einen Zustand, der als *war between talents* bezeichnet werden kann. Dabei konkurrieren Spieler mit vergleichbaren Eigenschaften um das Erreichen ihrer Karriereziele.⁶ Sie werden hinsichtlich des Managements ihrer Karrieren, sowohl aufgrund des *war between talents* als auch des *war for talent*, mit zunehmender Dynamik und Komplexität (sog. Dynaxität⁷) konfrontiert.⁸ Als Konsequenz davon erachten Spieler die Professionalität ihres Karrieremanagements als wichtig⁹ und stellen hohe Anforderungen an die Dienstleistungsqualität ihrer Agentur.¹⁰ Dies geht einher mit der fortlaufenden Professionalisierung des Hochleistungssports¹¹, worunter für den Fußball die Verberuflichung bzw. die Ausrichtung der Fußballspieler und -klubs sowie der Karrieremanager an Strukturen, Regeln und arbeitsteiligen Prozessen herkömmlicher Wirtschaftsbereiche zu verstehen ist.¹²

In den letzten Jahrzehnten hat sowohl die Anzahl ausländischer Spieler, die in einer der führenden europäischen Ligen arbeiten, als auch die Vielzahl ihrer Nationalitäten stetig zugenommen.¹³ Diese Entwicklung ist unter anderem auf die Verbreitung moderner Methoden zur Spielerausbildung und -beurteilung¹⁴ sowie auf das Aufkommen neuer Kommunikationstech-

¹ Vgl. Horx (2009), o. S.

² Vgl. Chambers/Foulton/Handfield-Jones et al. (1998); Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001).

³ Vgl. Eisenhut/Strehle (2011), o. S.; Harris/Schwedel/Kim (2011).

⁴ Vgl. European Commission (2009), S. 19 ff.; Zehle (2005), S. 43.

⁵ In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Spieler, Fußballspieler, Berufsspieler, Berufsfußballspieler, Lizenzspieler, Nachwuchsspieler, Kunde oder Befragter im Kontextbezug situationsspezifisch als Synonyme verwendet.

⁶ Zu den Eigenschaften und Karrierezielen eines Fußballspielers siehe Kapitel 3.1.

⁷ Vgl. Kastner (2004), S. 98.

⁸ Ein ehemaliger Spieler hierzu: „Früher haben wir Spieler jene zwei, drei wichtigen Angelegenheiten – Arbeitsvertrag, Versicherungen, Wohnen – selber oder mit Unterstützung der Familie und Bekannten geregelt. Insbesondere bei ausländischen Spielern von Großklubs, die oft auch in ihrer Nationalmannschaft spielen und diverse Termine zu bewältigen haben, ist dies heute nicht mehr denkbar. Zum Teil auch aus sprachlichen Gründen. Manchmal fehlt der Wille. Der Spieler braucht professionelle Partner, die ihn unterstützen und fördern.“ (Quelle: Expertenbefragung)

⁹ 75% der Fußballspieler in Europa engagieren einen professionellen Spielervermittler und Agenturen. Nur in der Leichtathletik (95%), im Tennis (95%), Golf (90%) und Automobilsport (85%) wird dieser Wert noch höher geschätzt; vgl. European Commission (2009), S. 57 f.

¹⁰ Hierzu siehe die Untersuchungsergebnisse in Kapitel 6.

¹¹ Hierzu KLIMMER: „Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Professionalisierung, Kommerzialisierung und Internationalisierung im Sport auf eine gestiegene Bewegungsfreiheit der Gesellschaft zurückzuführen ist, die unter anderem aus den technologischen Entwicklungen im Bereich der Kommunikation und des Transportwesens herrühren. Eine entscheidende Rolle im Rahmen dieser Entwicklung ist dabei den Medien und hier insbesondere dem Fernsehen zuzuschreiben.“ Klimmer (2004), S. 18.

¹² Klimmer (2004), S. 13; MILLER erläutert in diesem Sinne Ursachen und Auswirkungen der Globalisierung und Kommerzialisierung des Fußballsports, vgl. Miller (2012).

¹³ Die Abwicklung internationaler Transfers erfolgt teilweise durch im Ursprungsland des Spielers ansässige Spieler-vermittler. Da deren Zahl steigt, verschärft sich auch der Wettbewerb im globalen Agenturenmarkt.

¹⁴ Scouting- und Trainingsmethoden werden u. a. durch Trainer-Hospitationen, Trainerlehrgänge, Fachkongresse, (Online-)Publikationen und mittels Software verbreitet.

nologien¹⁵ zurückzuführen. Dennoch stellte das Abwerben von Kunden unter konkurrierenden Agenturen bereits in der Vergangenheit keine Seltenheit dar.¹⁶

Auch in Zukunft dürften brancheneigene Gegebenheiten die Attraktivität des Agenturenmarktes prägen.¹⁷ So prüft die FIFA (Fédération Internationale de Football Association) die Auslagerung der Spielervermittler-Regulierung an die nationalen oder kontinentalen Verbände bzw. an die ECA (European Club Association).¹⁸ Als Folge davon wird eine Minderung der Markteintritts- und -austrittsbarrieren erwartet.¹⁹ Ferner hält die Tendenz an, wonach sich Anbieter anderer Dienstleistungsbranchen intensiv um die Gunst der Spieler bemühen,²⁰ obwohl bestenfalls stagnierende Spielersaläre prognostiziert werden, wodurch die mehrheitlich an das Grundgehalt der Spieler gekoppelten Vermittlungskommissionen unter Druck geraten würden.

Davon teilweise ausgenommen könnten die Erlöse am Management herausragender Spieler sein,²¹ die proportional zur Gesamtzahl professioneller Fußballspieler jedoch deutlich untervertreten sind. Solche Top-Spieler, die hohe Umsätze generieren, jedoch oft vergleichsweise fixkostenintensive Dienstleistungen beanspruchen, werden i. d. R. von etablierten Agenturen gemanagt, die ihren Kunden eine individualisierte Dienstleistungspalette bieten. Sie sind sich ihrer vorteilhaften Verhandlungsposition bewusst (Käufermarkt). Je (potenziell) gewinnbringender das Karrieremanagement eines Ausnahmespielers ist, desto intensiver wird der *war for talent* zwischen den Agenturen geführt. Diese Konkurrenzsituation wird durch die weitestgehend unilaterale, jederzeitige und schadenersatzlose Kündbarkeit der zwischen Spielern und deren Agenturen eingegangenen Vermittlungsvereinbarungen akzentuiert.

Im Gegensatz zu transaktionsorientierten Spielervermittlern investieren beziehungsorientierte Agenturen gezielt in ihr Image sowie in den kontinuierlichen Ausbau der Qualität ihrer Dienstleistungen und Kundenbeziehungen.²² Die damit einhergehende Ressourcenbindung kann für die Agentur jedoch ein relevantes Risiko darstellen, insbesondere dann, wenn die Bemühungen, (potenziell) profitable Kunden langfristig an die Agentur zu binden, nicht die erwünschten Resultate erbringen.²³ Daher ist es für Agenturen von hoher Relevanz, fundiertes branchenspezifisches Wissen zu den strategischen Determinanten des Kundenbeziehungsmanagements zu erlangen.

Abb. 1-1 veranschaulicht wesentliche Einflussfaktoren des Agenturenmarktes (bzw. der Kundenabwanderung) und die Wirkungsweise des Kundenbeziehungsmanagements (bzw. des Strebens nach Kundenbindung). Diese Faktoren bilden den praktisch-theoretischen Rahmen, in dem sich die Beziehung zwischen dem Fußballspieler und der Agentur entwickelt.²⁴

¹⁵ Diverse TV-Sender und Online-Medien übertragen regelmäßig Spiele offizieller Nachwuchsturniere und Meisterschaften ab der Altersklasse U15. Ferner erleichtern spezialisierte Software und Datenbanken das Management von Informationen und Prozessen, bspw. im Scouting oder bei der Abwicklung von Spielertransfers.

¹⁶ Die Beziehung zwischen den Agenturen und ihren Kunden besteht selten über die gesamte Spielerkarriere und fast nie darüber hinaus (Erkenntnis aus der Expertenbefragung). Zur Entwicklung im deutschen Agenturenmarkt vgl. Gruber (2011), o. S.

¹⁷ Die Marktattraktivität ist primär durch das Marktvolumen, das Marktwachstumspotenzial sowie die erzielbaren Margen begründet (Erkenntnis aus der Expertenbefragung).

¹⁸ Vgl. Stopper (2010), S. 237; Reiter (2012), S. 146 f.

¹⁹ Erkenntnis aus der Expertenbefragung.

²⁰ Neben den im Markt bereits zahlreich vertretenen Rechtsanwälten betrifft dies insbesondere Vermarkter, Finanzdienstleister und Treuhänder.

²¹ „Jenseits von Top-Spielern wie Cristiano Ronaldo und Kaka muss sich das Gros der Fußballer laut Rummenigge auf finanzielle Einbußen einstellen: „Die anderen aber haben sich schlicht im Sog der Top-Verdiener mit hoch gehandelt. Und diese Mittelklasse bricht jetzt gnadenlos ein.““ Steinkirchner (2010), o. S.

²² Erkenntnis aus der Expertenbefragung.

²³ Vgl. Gruber (2011), o. S.

²⁴ Hinsichtlich des Wettbewerbs um die besten Fußballspieler (*war for talents*) sowie um sportliche Titel (*war for championships*) veranschaulicht Abb. 1-1 primär die Perspektive der Agentur-Spieler-Beziehung. Der Abbildung nicht zu entnehmen ist, dass neben Agenturen beispielsweise auch Fußballklubs und Third-Party-Ownerships im Wettbewerb um Spieler stehen.

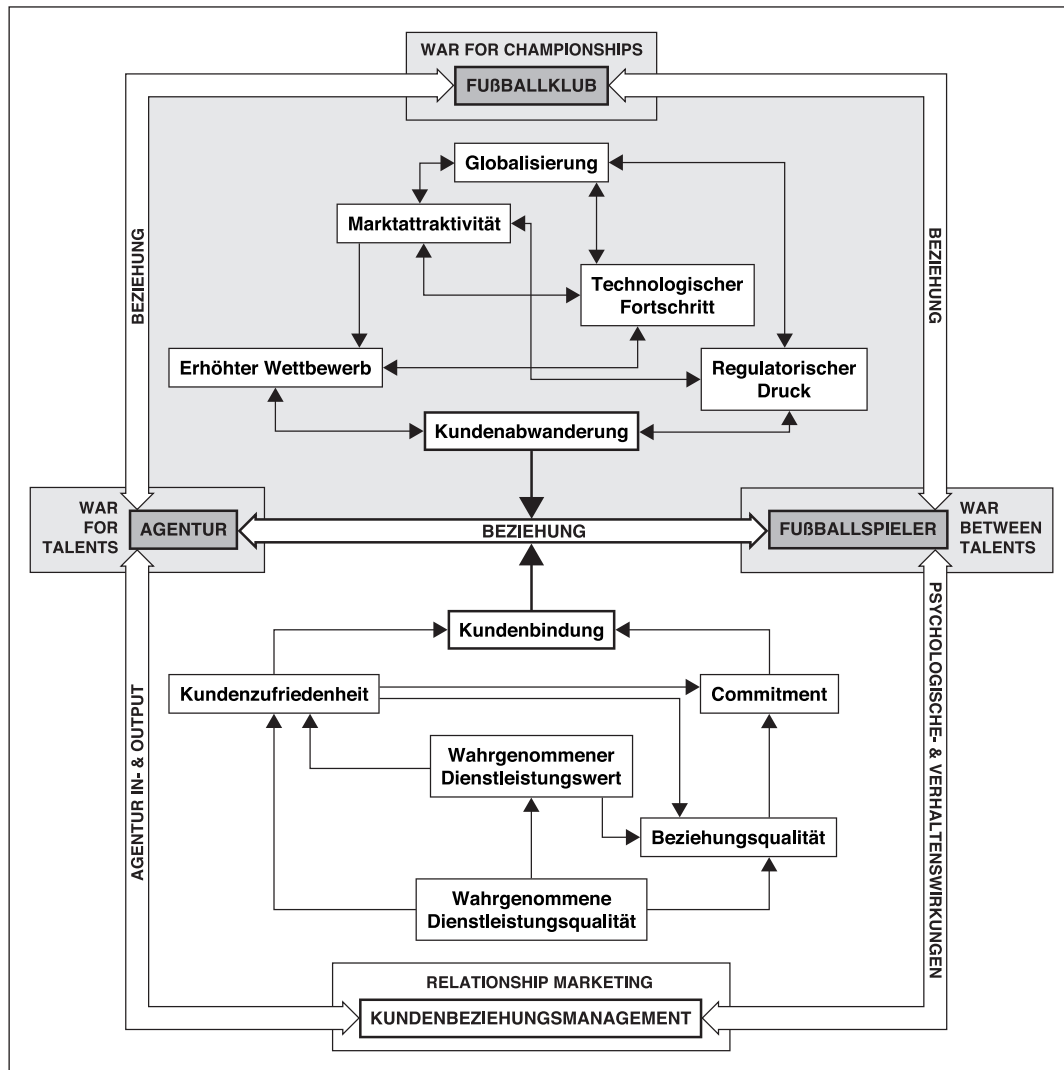


Abb. 1-1: Problemstellung – Kundenbeziehungsmanagement von Agenturen

1.2 / Zielsetzung

Im Laufe seiner Berufspraxis konnte der Verfasser häufig Wissensdefizite bezüglich des Managements von Kundenbeziehungen beobachten. Daraus wurden die Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit abgeleitet sowie die der Untersuchung zugrundeliegenden Arbeitsthese. Die vorliegende Arbeit versteht sich demnach als Beitrag zur möglichst praxisnahen Erörterung des Kundenbeziehungsmanagements von Agenturen. In Anlehnung an theoretische Grundlagen des Relationship Marketings sowie des Dienstleistungsmarketings sollen Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements von Agenturen erläutert werden. Diese sollen Agenturen helfen, die eigenen Praxiserfahrungen und strategischen Optionen der Steuerung ihrer Kundenbeziehungen theoriegeleitet zu analysieren. So soll die Kundenbindung als zentrales Ziel der Marketingaktivitäten einer Agentur vermittelt und das Denken in Kundenbeziehungen gefördert werden.

Die vorliegende Arbeit verfolgt als übergeordnetes Ziel, praxisnahe Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen zu erarbeiten, die sich dem Karrieremanagement professioneller Fußballspieler widmen.

Dieses übergeordnete Ziel lässt sich in verschiedene Teilziele untergliedern, die durch folgende Forschungsfragen untersucht werden sollen:

1. Teilziel:

Es soll untersucht werden, welche Ansprechpartner (Akteure) ihres Umfeldes von den Spielern hinsichtlich des Erreichens ihrer Karriereziele als wichtig wahrgenommen werden.

1. *Forschungsfrage:* Wie beurteilen Spieler die Wichtigkeit der Akteure ihres Umfeldes?
2. *Forschungsfrage:* Nehmen Spieler unterschiedlicher Herkunft die Wichtigkeit der Akteure unterschiedlich wahr?
3. *Forschungsfrage:* Nehmen Spieler die Agentur als wichtigsten Akteur wahr?

2. Teilziel:

Es soll untersucht werden, ob Dienstleistungen von Agenturen Qualitätsmängel aufweisen.

4. *Forschungsfrage:* Schätzen die Agenturen die Erwartungen, die die Spieler an die Dienstleistungsqualität der Agenturen haben, richtig ein?
5. *Forschungsfrage:* Weist die Dienstleistungsqualität von Agenturen Defizite auf?

3. Teilziel:

Basierend auf den Erkenntnissen der vorgelagerten Teilziele und unter Berücksichtigung von Theorien und Konstrukten des Dienstleistungs- und Relationship Marketings sollen branchenspezifische, praxisnahe Gestaltungsempfehlungen erarbeitet werden, die Anhaltspunkte zur Steuerung der Kundenbeziehungen von Agenturen liefern können.

6. *Forschungsfrage:* Welche Gestaltungsempfehlungen können für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen formuliert werden?
7. *Forschungsfrage:* Welche zusätzlichen Möglichkeiten zur strategischen Ausgestaltung ihrer Kundenbeziehungen bieten sich einer Agentur, die in Spielertransferrechte investiert oder mit Transferrechtehaltern (*third-party owners*) kooperiert?

1.3 / Stand der Forschung

Die *Study on sports agents in the European Union*²⁵ ist derzeit die wohl umfassendste Studie zur untersuchten Branche. Sie wurde von der Generaldirektion für Bildung und Kultur der Kommission der vormaligen Europäischen Gemeinschaften mit dem Ziel durchgeführt, einen Überblick über die Tätigkeit von Sportleragenten in der EU zu gewinnen. Es wurde geprüft, inwiefern auf EU-Ebene Maßnahmen erforderlich sind, und diesbezügliche Alternativen analysiert.²⁶ Die Studie verweist auf den Mangel an Literatur und Forschung zum Thema Sportleragenten in Europa.²⁷ Weitere Publikationen behandeln meist ausschließlich rechtliche Aspekte des Karrieremanagements professioneller Fußballspieler.²⁸

RATTEN/RATTEN sehen im Internationalen Sportmarketing ein neues Forschungsfeld, das die Integration von Wissen zu sportbezogenen unternehmerischen Aktivitäten und bestehendem Marketing-Know-How umfassen soll.²⁹ Dem Verfasser der vorliegenden Arbeit sind keine Studien bekannt, die sich mit der Analyse und/oder dem strategischen Management der Kundenbeziehungen von Fußballspieleragenturen befassen. Dies dürfte auch auf die Heterogenität des Dienstleistungssektors zurückzuführen sein, bei der branchenspezifische Erkenntnisse nur eingeschränkt auf andere Branchen übertragbar sind.³⁰ Die Beziehung von Finanzinstituten zu ihren vermögenden Privatkunden weist Parallelen zu jener der Agenturen zu ihren Kunden (Spieler) auf.³¹ Mit dem Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit vergleichbare Studien

²⁵ Vgl. European Commission (2009).

²⁶ Vgl. European Commission (2009), S. 3.

²⁷ Vgl. European Commission (2009), S. 199.

²⁸ In der Regel werden Aspekte diskutiert, die sich im Rahmen des Anstellungsverhältnisses der Spieler zu ihren Arbeitgebern (Fußballklubs) ergeben, wie z. B. Fragen zu Vermittlungs-, Vermarktungs- oder Transferrechten.

²⁹ Vgl. Ratten/Ratten (2011), S. 614 ff.

³⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 4; Woratschek (2001).

³¹ Exemplarisch sei auf den bei beiden bestehenden Zusammenhang zwischen Dauer und Profitabilität ihrer Kundenbeziehung, den Individualisierungsgrad der Dienstleistungsbeziehung, die Relevanz des persönlichen Kundenkontaktes oder die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses verwiesen.

befassen sich mit dem Dienstleistungsmanagement oder Relationship Marketing von Banken.³² BRUHN/GEORGI begründen das Bestreben der Banken, ihre Dienstleistungsqualität zu verbessern, mit der zunehmenden Wettbewerbsorientierung.³³ Wie in der Problemstellung dieser Arbeit beschrieben, kann hinsichtlich des Agenturenmarktes eine vergleichbare Entwicklung festgestellt werden. Auch wenn noch kein „*geschlossenes Fundament*“ des *Relationship Marketing*“³⁴ vorliegt und die branchenspezifische Forschung dominiert, sind die bestehenden Ansätze wichtige Anhaltspunkte für die vorliegende Arbeit.

1.4 / Forschungsrelevanz

Die gesellschaftliche Relevanz des Fußballsports wird u. a. durch die Anteilnahme der Bevölkerung³⁵, die mediale Resonanz³⁶ und die wirtschaftliche Bedeutsamkeit begründet.³⁷ Die Forschungsrelevanz der vorliegenden Arbeit ergibt sich aus dieser hohen gesellschaftlichen Bedeutung des Themas bei gleichzeitigem Mangel an fachspezifischer wissenschaftlicher, vor allem praxisnah ausgerichteter Literatur. Die Arbeit soll zu einer agenturbezogenen Diskussion des strategischen Relationship Marketings anregen und als Ansatzpunkt für weiterführende, z. B. empirisch-quantitativ angelegte Studien dienen. Angesprochen werden in erster Linie Agenturen sowie weitere Praxisvertreter wie Fußballspieler und -klubs.

Das in den letzten Jahren beobachtete Wachstum des Agenturmarktes³⁸ steigert die Wettbewerbsintensität zwischen Agenturen und erschwert deren Zielerreichung. Ihre Investitionen basieren auf der Annahme langfristiger Kundenbeziehungen. Diesen steht eine hohe Kundenabwanderungsrate gegenüber, die im Vergleich zur Finanzierung gezielter Kundenbindungsbemühungen höhere Kosten verursachen.³⁹ Insofern erscheint für Agenturen das Überdenken aktueller Kundenbindungsbemühungen sowie die Auseinandersetzung mit der strategischen Ausgestaltung ihrer Kundenbeziehungen angebracht. Dies gilt gerade im komplexen Spielertransfergeschäft, da hier durch die halbjährlich stattfindenden Transferperioden eine im Branchenvergleich besonders hohe Dynamik in der Beziehung der Agenturen zu ihren Kunden besteht.

Die praxisnahe Forschungsrelevanz der einzelnen Teilziele dieser Arbeit kann wie folgt dargelegt werden:

Relevanz des 1. Teilziels: Erforscht werden soll die Relevanz der Beziehung Agentur – Spieler für das Karrieremanagement von Fußballspielern – und damit die Frage, ob Agenturen den Fokus zu Recht auf das strategische Management der Agentur-Spieler-Beziehung legen (sollen).

Relevanz des 2. Teilziels: Es soll erforscht werden, welche Aspekte der Agenturdienstleistungen von den Fußballspielern als qualitativ unzureichend wahrgenommen werden. Dies soll Ansatzpunkte liefern für das Verständnis der Minderung der Wettbewerbsfähigkeit, der daraus folgenden Kundenabwanderung sowie der Notwendigkeit, dass sich die

³² Vgl. Bruhn/Georgi (2006a).

³³ Vgl. Bruhn/Georgi (2006a), S. 349.

³⁴ Vgl. Bruhn (2009b), S. V.

³⁵ Vgl. Promit Marktforschung (2012), S. 3.

³⁶ Das Finale der FIFA-Fußballweltmeisterschaft gilt als TV-Event mit den höchsten Einschaltquoten weltweit (Ausnahme: Eröffnungszeremonie der Olympischen Sommerspiele Beijing 2008). Die Zahl der Fernsehzuschauer stieg beim WM-Finale 2010 (323 Mio.) gegenüber dem Finale von 2006 (329 Mio.) um 2%; vgl. Alavy (2010), S. 7.

³⁷ Aktuelle Statistiken, aus denen die soziale und wirtschaftliche Relevanz des Fußballsports hervorgeht, sind beispielsweise den Publikationen der Deloitte Sports Business Group (http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/research-publications/index.htm) oder der Website <http://de.statista.com/statistik/suche/> zu entnehmen (Abrufdatum: 05.05.2013).

³⁸ Vgl. European Commission (2009), S. 4. Als Wachstumstreiber gelten sowohl die Entstehung eines europäischen Marktes für Sportler (insb. Berufsfußballspieler) als auch deren stetig steigende Honorare, vgl. European Commission (2007), S. 55.

³⁹ Erkenntnis aus der Expertenbefragung.

Agenturen an der Wichtigkeit der Dienstleistungsqualität und Kundenbeziehung orientieren, um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen.

Relevanz des 3. Teilziels: Es soll aufgezeigt werden, wie sich Agenturen an bestehenden Denkkonzepten des Relationship Marketings orientieren könnten. Daher werden branchenspezifische Gestaltungsempfehlungen zur strategischen Ausgestaltung und Steuerung der Kundenbeziehungen von Agenturen zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erörtert. Ferner soll erforscht werden, inwiefern Agenturen ihre Kundenbindungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch das Halten der Transferrechte an ihren Spielern (Kunden) erhöhen könnten, womit die Relevanz von Transferrechtebeteiligungen für das Management der Kundenbeziehungen von Agenturen diskutiert wird.

1.5 / Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit bezieht sich vorwiegend auf Spieler afrikanischer, europäischer und südamerikanischer Herkunft; in Bezug auf Fußballklubs und Agenturen befasst sie sich jedoch schwerpunktmäßig mit europäischen Akteuren. Damit wird den aktuellen Gegebenheiten des globalen Agenturenmarktes Rechnung getragen.⁴⁰ Die Arbeit richtet sich an als Agentur organisierte Karrieremanager, wobei die Ergebnisse auch unabhängig von der Organisationsform gelten. Diskutiert werden sowohl angebotsseitige (Agenturen) als auch nachfrageseitige (Kunde) Aspekte.

Die Beziehung von Agenturen zu ihren Kunden stellt das zentrale Forschungsobjekt dar. Neben den Agenturen werden weitere Akteure, die Einfluss auf die Gestaltung der Karriere des Spielers haben können, situativ in den Forschungsprozess miteinbezogen. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit befasst sich schwerpunktmäßig mit originären Beziehungsstrategien des Dienstleistungs- und Relationship Marketings. Dabei lässt die Heterogenität der Agenturen und der Kundenbeziehungen keine allgemeingültigen Empfehlungen zu. Auch sollen weder die Inhalte dieser Arbeit noch die gewählte Forschungskonzeption wertend verstanden werden, sondern alternative Vorgehensweisen aufzeigen. Die formulierten Empfehlungen sind zudem als Aussagen situationsspezifischer (Einzelfall) bis generalisierender (Marktesatz) Art zu verstehen.⁴¹ Der Leser soll diese entsprechend seiner Wirklichkeit durch situative Differenzierung relativieren und konkretisieren.⁴² Demnach sind die erarbeiteten strategischen Gestaltungsempfehlungen entsprechend der individuellen Situationsanalyse zu modifizieren oder zu ergänzen.

1.6 / Wissenschaftstheoretische Position

Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit lassen auf ihren wissenschaftstheoretischen Standpunkt schließen, der dem Praxisbezug des Forschungsvorhabens Rechnung trägt. Demnach ist diese Arbeit als Beitrag für die Unternehmenspraxis im Sinne der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft zu verstehen.⁴³ Der Verfasser orientiert sich dabei an WALGER, nach dem die Betriebswirtschaftslehre einen wichtigen Beitrag dazu leisten kann, „Unternehmen ganz konkret in ihren Entwicklungsprozessen zu begleiten und zu beraten, d. h. die Aufgabe der Unternehmensberatung wahrzunehmen“⁴⁴. PRITZL sieht das Ziel betriebswirtschaftlicher Forschungsbemühungen darin, „Theorien und anwendungsorientierte Methoden und Instrumente zu entwickeln, um Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse beim

⁴⁰ Zu Statistiken, welche die Herkunft der in Top-Ligen tätigen Fußballspieler erfassen, vgl. TMS (2012).

⁴¹ Vgl. Belz (1998), S. 55; Tomczak (1992), S. 84; Weinhold-Stünzi (1985), S. 1; Staehle (1976), S. 33 ff.

⁴² Vgl. Belz (1989), S. 8 ff.; Zeithaml/Varadarajan/Zethaml (1988), S. 37.

⁴³ Die angewandten Handlungswissenschaften betrachten die Erkenntnisgenerierung im Sinne praktisch-normativer Aussagen. Anwendbares Wissen soll die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckgerichteter sozialer Systeme ermöglichen, vgl. Ulrich (1976), S. 305. Zur Einordnung der angewandten Handlungswissenschaften sei auf die idealtypische Wissenschaftssystematik von ULRICH/HILL verwiesen, vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 165 ff. Im Vordergrund steht die Erfassung relevanter Probleme aus der Praxis sowie die Hypothesenerkundung und -generierung. Es wird erforscht, welche Bedingungen geschaffen werden müssten, um ein Ereignis herbeizuführen (Zweck-Mittel-Untersuchung), vgl. Chmielewicz (1994), S. 12 f.

⁴⁴ Vgl. Walger (1995), S. 140.

*Management betriebswirtschaftlicher Systeme zu unterstützen“*⁴⁵. STEFFENHAGEN schreibt der Marketinglehre eine die Unternehmenspraxis unterstützende Funktion zu.⁴⁶ Im Sinne der anwendungsorientierten Wissenschaft stehen in der vorliegenden Arbeit somit der praktische Nutzen sowie die Problemlösungskraft der Gestaltungsalternativen im Vordergrund.⁴⁷

Aufgrund des Fehlens branchenspezifischer, theoriegeleiteter Literatur und dokumentierter Erfahrungen zur Bewältigung der identifizierten Praxisprobleme rückt die Hypothesenerkundung ins Zentrum des Interesses dieser Untersuchung. Demnach sollen Hypothesen nicht falsifiziert oder verifiziert, sondern erkundet werden. Ferner rechtfertigt die explorative Ausgestaltung der Studie die Wahl qualitativer Forschungsmethoden.⁴⁸ Dies gilt insbesondere aufgrund der Zielsetzung, bisher wenig systematisierte Sachverhalte und deren Ursachen aus der subjektiven Perspektive der Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern zu erforschen.

1.7 / Forschungsprozess

Die folgende Abb. 1-2 verdeutlicht die Phasen des Forschungsprozesses der vorliegenden Arbeit.

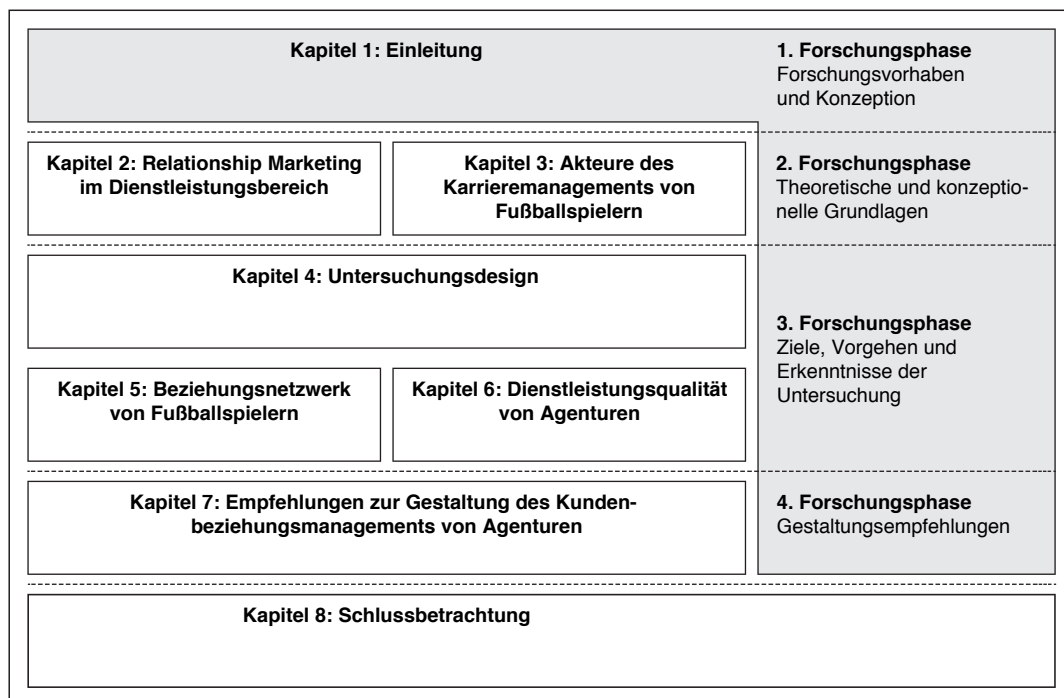


Abb. 1-2: Gliederung der Arbeit

Basierend auf der Problemstellung wird in der *ersten Phase* des Forschungsprozesses die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit definiert. Es folgen Ausführungen zur Einordnung dieser Arbeit hinsichtlich bestehender Studien sowie zu deren Forschungsrelevanz und Abgrenzung. Gestützt auf Grundannahmen der Wissenschaftstheorie und der Forschungsmethodik wird die wissenschaftstheoretische Position erläutert und das Forschungsvorgehen skkiziert (Kapitel 1, Forschungsvorhaben und -konzeption).

In der *zweiten Phase* werden die begrifflichen Grundlagen geschaffen. Zunächst werden theoretisch-strategische Aspekte der Kundenbeziehungen von Dienstleistungsanbietern erläutert (Kapitel 2, Theoretische Grundlagen des Relationship Marketings im Dienstleistungsbereich).

⁴⁵ Pritzl (1993), S. 7.

⁴⁶ Vgl. Steffenhagen (2004), S. 125.

⁴⁷ Vgl. Ulrich (2001), S. 206, 219 ff.

⁴⁸ Vgl. Diekmann (2010), S. 34.

Anschließend werden Eigenschaften zentraler Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern beschrieben (Kapitel 3, Konzeptionelle Grundlagen des Agenturenmarktes). Es werden Aspekte beleuchtet, die zum Verständnis der Ziele (Kapitel 1), des gewählten Untersuchungsdesigns (Kapitel 4) und der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Kapitel 5-7) beitragen sollen.

Einleitend zur *dritten Phase* wird das Untersuchungsdesign beschrieben. Hierzu werden sowohl die Untersuchungsziele, die Methoden der Datenerhebung und Befragtenselektion als auch das Vorgehen hinsichtlich der Befragung der Spieler und Experten ⁴⁹ erläutert (Kapitel 4, Untersuchungsdesign). Mittels egozentrierter Netzwerkkarten werden zunächst jene Spielerbeziehungen analysiert, welche die Spieler für das Erreichen ihrer Karriereziele für relevant erachten. Damit soll die Forschungsrelevanz der Agentur-Spieler-Beziehung aufgezeigt werden (Kapitel 5, 1. Grundannahme). Anschließend wird die SERVQUAL-Methode zur Analyse der spielerseitig wahrgenommenen Dienstleistungsqualität herangezogen (Kapitel 6, 2. Grundannahme).

Ausgehend von den Grundannahmen der dritten Forschungsphase wird in der *vierten Phase* eine sachlich-analytische Forschungsstrategie verfolgt, wobei Aussagen interpretierend-deskriptiven sowie explorativen Charakters angestrebt werden. ⁵⁰ Anhand einer analytisch-deduktiven Argumentation sollen Gestaltungsempfehlungen entwickelt werden. Hierzu werden Modelle und Konstrukte des Relationship Marketings branchenspezifisch erläutert. Darauf aufbauend erfolgt die Herleitung der Gestaltungsempfehlungen, die der Festigung der Kundenbeziehungen von Agenturen dienen sollen (Kapitel 7, Gestaltungsempfehlungen). Kapitel 8 fasst die vorliegende Arbeit zusammen und zeigt Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung auf.

1. Phase	Einleitung	
Kapitel 1	Forschungsvorhaben und Forschungskonzeption	<ul style="list-style-type: none"> - Problemstellung und Zielsetzung - Stand der Forschung, Forschungsrelevanz und Abgrenzung - Wissenschaftstheoretische Position - Forschungsprozess
2. Phase	Theoretische und konzeptionelle Grundlagen	
Kapitel 2	Relationship Marketing für Anbieter individualisierter Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Dienstleistungs- und Relationship Marketing - Strategien des Relationship Marketings
Kapitel 3	Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern	<ul style="list-style-type: none"> - Marktteilnehmer: Spieler, Scouts, Betreuer, Vermittler, Agenturen, Transferrechtehalter und weitere Dienstleister
3. Phase	Untersuchung	
Kapitel 4	Untersuchungsdesign: Ziele und Vorgehen der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentanalyse - Experten- und Kundenbefragung - Grounded Theory und Theoretical Sampling - Informationsquellen, Befragtenauswahl und Befragungsleitfaden
Kapitel 5	Relevanz der Agentur-Spieler-Beziehung für das Erreichen der Karriereziele von Fußballspielern (1. Grundannahme)	<ul style="list-style-type: none"> - Spielerumfeld - Entdeckung, Förderung und Management von Fußballspielern - Analyse des Spieler-Beziehungsnetzwerkes (egozentrierte Netzwerkanalyse)
Kapitel 6	Qualitätsdefizite der Dienstleistungen von Agenturen (2. Grundannahme)	<ul style="list-style-type: none"> - Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität (SERVQUAL) - Experteneinschätzung der Spielererwartungen an die Dienstleistungsqualität von Agenturen - Spielerwahrnehmung der Dienstleistungsqualität von Agenturen

⁴⁹ Der Begriff „Experte“ bezieht sich auf die befragten Nicht-Spieler (z. B. Vertreter von Agenturen oder Fußballklubs) und wird in Kapitel 4.2.3 bzw. 4.3 näher erläutert.

⁵⁰ Zu den Kernpunkten der sachlich-analytischen Forschungsstrategie siehe Brehm (2003), S. 11.

4. Phase	Forschungserkenntnisse	
Kapitel 7	Gestaltungsempfehlungen	- Empfehlungen zur dienstleistungsqualitätsorientierten Steuerung (SERVQUAL) der Kundenbeziehungen von Agenturen (Relationship Marketing)
Kapitel 8	Schlussbetrachtung	- Zusammenfassung - Forschungsausblick

Tab. 1-1: Forschungsphasen und Aufbau der Arbeit

Kapitel 1: Einleitung		2.1 Dienstleistungs- marketing 2.2 Relationship Marketing 2.3 Beziehungsphasen- bezogene Strategien des Relationship Marketing
Kapitel 2: Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich	Kapitel 3: Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern	
Kapitel 4: Untersuchungsdesign		
Kapitel 5: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern	Kapitel 6: Dienstleistungsqualität von Agenturen	
Kapitel 7: Empfehlungen zur Gestaltung des Kunden- beziehungsmanagements von Agenturen		
Kapitel 8: Schlussbetrachtung		

2 / RELATIONSHIP MARKETING IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH

2.1 / Dienstleistungsmarketing

Aufgrund der stetig steigenden Nachfrage nach Dienstleistungen haben Dienstleistungsunternehmen seit den 1980er Jahren die Notwendigkeit eines kundenzufriedenheits- und qualitätsorientierten Dienstleistungsmarketings erkannt.⁵¹ Dabei belegen Erfahrungen aus der Praxis den Zusammenhang zwischen einer gezielten Kundenorientierung und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.⁵²

2.1.1 / Definition von Dienstleistungen

Diverse Autoren erachten die Beschreibung von Dienstleistungen anhand konstitutiver Merkmale als geeigneten Ansatz zur Definition von Dienstleistungen.⁵³ HILKE weist auf die Vorteile einer integrierten Betrachtung der potenzial-, prozess- und ergebnisorientierten Interpretation von Dienstleistungen hin.⁵⁴ Der nachfolgenden Übersicht (Tab. 2-1) sind wesentliche Zusammenhänge zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (a, b, c) und den drei Phasen (1., 2., 3.) der Dienstleistungserstellung zu entnehmen. Basierend darauf definieren MEFFERT/BRUHN den **Dienstleistungsbegriff** wie folgt:

*„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Men-*

	Dienstleistungsanbieter	Dienstleistungsnachfrager	Immaterielles Dienstleistungsgut
	1. Bereitschaft des Dienstleistungsunternehmens zum Angebot einer Faktorkombination und entsprechender Leistungsfähigkeit	2. Einbringung des externen Faktors des Dienstleistungsnachfragers	2./3. Auswirkungen auf den externen Faktor des Dienstleistungsnachfragers
Konstitutive Merkmale	a) Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	b) Integration des externen Faktors	c) Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses
Phasenbezogene Interpretation von Dienstleistungen	2. Einbringung interner Leistungspotenziale des Dienstleistungsunternehmens	2. Simultanität der Erbringung (Dienstleister) und Inanspruchnahme (Nachfrager) einer Dienstleistung im Leistungserstellungsprozess (Uno-Actu-Prinzip)	3. Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses durch den Dienstleistungsnachfrager
Dienstleistungsverständnis	Dienstleistung im Sinne von Fähigkeit und Bereitschaft zur Dienstleistungserbringung	Dienstleistung im Sinne von Tätigkeit	Dienstleistung im Sinne von Ergebnis einer Tätigkeit
Drei-Phasen-Auffassung von Dienstleistungen	Potenzialorientierung der Dienstleistung	Prozessorientierung der Dienstleistung	Ergebnisorientierung der Dienstleistung

Tab. 2-1 : Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen und den Phasen der Dienstleistungserstellung⁵⁵

⁵¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2001), S. 1 ff., 13 ff.; Meffert/Bruhn (2009), S. 3 ff.; Hollensen (2010), S. 8 ff.; Corsten/Gössinger (2007). Die Autoren werten die zunehmende Zahl von Publikationen zum Thema Dienstleistungsmarketing als Indiz für die gestiegene Bedeutung dieses Themas.

⁵² Vgl. Bruhn (2009b), S. 4 ff.; Kunz (1996), S. 13 ff.; Narver/Slater (1990).

⁵³ Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 32 ff.; Meffert/Bruhn (2009), S. 16; Engelhardt (1989), S. 278 ff. Eine kritische Würdigung der Beschreibung von Dienstleistungen anhand konstitutiver Merkmale findet sich in Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398 ff.

⁵⁴ Vgl. Hilke (1989), S. 10 ff.; Kleinaltenkamp (2001), S. 33 ff.

⁵⁵ In Anlehnung an Hilke (1989), S. 15 und Kleinaltenkamp (2001), S. 32 ff. Die drei konstitutiven Merkmale müssen weitgehend vorhanden sein, um eine Dienstleistung zu begründen, vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 40.

*schen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektionen beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).*⁵⁶

Eine phasenbezogene Betrachtung der Dienstleistung Karriere-Management zeigt, zusätzlich zur Potenzialorientierung, eine Orientierung sowohl an Ergebnissen (z. B. Spielertransfer von Klub A zu Klub B) als auch an Prozessen (z. B. Beratungsleistung). Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf Dienstleistungen, die von Personen (z. B. Agenturmitarbeitern) an Personen (Spielern) und deren Vermögenswerten⁵⁷ erbracht werden.

2.1.2 / Besonderheiten von Dienstleistungen

Nachfolgend werden die Charakteristiken idealtypischer Dienstleistungen erläutert, um Implikationen für das Dienstleistungsmarketing von Agenturen zu erarbeiten.

Die Notwendigkeit der **Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters** – als erstes konstitutives Merkmal einer Dienstleistung – ist primär in der Potenzialorientierung von Dienstleistungen begründet. Dabei wirkt sich eine den Bedürfnissen des Kunden entsprechende Ausgestaltung und Kommunikation der Leistungspotenziale positiv auf deren Wahrnehmung und Nachfrage nach der Dienstleistung aus.⁵⁸

Agenturen können den fähigkeits- und personalintensiven Dienstleistungsunternehmen zugeordnet werden, wohingegen ihre Ausstattungsintensität gering ist. Die Bereitstellung ihrer Dienstleistungen erfordert einen hohen Grad an Leistungsbereitschaft, da der persönlichen Interaktion zwischen Agentur und Kunden ein besonderer Stellenwert zukommt. Zudem können Kunden die Leistungsfähigkeit der Agentur im Vorhinein schwer einschätzen, da diese – als Dienstleistungen – immateriell und damit vor Inanspruchnahme kaum zu beurteilen sind. Dies verdeutlicht die Bedeutung der Dokumentation und Kommunikation ihres Fähigkeitspotenzials seitens der Agenturen.

Die **Integration des externen Faktors** – als zweites konstitutives Merkmal einer Dienstleistung – ergibt sich aus der Tatsache, dass der Dienstleister zur Erstellung seiner Leistung auf die Präsenz des Kunden oder eines nach dessen Vorgaben zu modifizierenden Objektes seiner Verfügungsgewalt angewiesen ist.⁵⁹

Auch das Dienstleistungsmarketing einer Agentur wird wesentlich vom Mitwirken des Kunden im Leistungserstellungsprozess bedingt.⁶⁰ So sind die Implikationen der Präsenz des Kunden auf die Ausgestaltung des Dienstleistungsprozesses zu beachten, indem auf prozessspezifische Kundenbedürfnisse eingegangen und auf eine qualitätsbewusste Ausführung der Leistungserstellung geachtet wird. Im Gegensatz zu Dienstleistungen des täglichen Bedarfs dürfte zudem ein Großteil der Kerndienstleistungen von Agenturen schwer zu standardisieren sein. Vielmehr dürfte ein hoher Individualisierungsgrad der Agenturleistungen den vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungswert positiv beeinflussen.

Für den Kunden sind neben der Dienstleistungsqualität und der Bewertung der erbrachten Leis-

⁵⁶ Meffert/Bruhn (2009), S. 19 (Hervorhebungen im Original).

⁵⁷ Zum Beispiel Vermittlungs-, Transfer- und Vermarktungsrechte oder Humankapital im Sinne von Leistung, Talent, Erfahrung oder Image.

⁵⁸ Zur Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters als erstes konstitutives Merkmal einer Dienstleistung vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 41.

⁵⁹ Zur Integration des externen Faktors als zweites konstitutives Merkmal einer Dienstleistung vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 42 f.

⁶⁰ Beispielsweise bereiten sich Agenturen auf die Einbringung des externen Faktors vor, indem sie vor einem Kundengespräch relevante Informationen einholen, adäquate Räumlichkeiten bereitstellen oder sonstige Maßnahmen planen.

tung weitere Eigenschaften des Leistungspotenzials der Agentur weitgehend unbekannt.⁶¹ Daher empfehlen MEFFERT/BRUHN das Dienstleistungsmarketing so auszurichten, dass Bedenken und Hemmnissen der Kunden entgegengewirkt wird.⁶² So kann z. B. durch entsprechende Gestaltung gegenseitiger Vereinbarungen das wahrgenommene Abschlussrisiko reduziert werden.⁶³

Eine weitere Implikation des externen Faktors ergibt sich daraus, dass die Dienstleistungserbringung oft im Beisein oder unter Einflussnahme weiterer (potenzieller) Dienstleistungsnachfrager erfolgt, die das Konsumverhalten des Kunden beeinflussen können. Demzufolge hat das Dienstleistungsmarketing einer Agentur darauf zu achten, dass Nachfrager, von denen aus Agentursicht eine negative suggestive Wirkung auf deren Kunden ausgehen könnte, durch gezieltes Demarketing von der eigenen Kundenzielgruppe distanziert werden.

Das dritte konstitutive Merkmal von Dienstleistungen, die **Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses**, ist nach Auffassung diverser Autoren in der wissenschaftlichen Literatur umstritten.⁶⁴ MALERI und LOVELOCK/WIRTZ charakterisieren Dienstleistungsergebnisse klassisch als immateriell.⁶⁵ Die Kritik an diesem Verständnis lässt sich auf eine Agentur dahingehend extrapolieren, als dass gewisse Ergebnisse der Dienstleistung Karrieremanagement materiellen Charakter besitzen, wie z. B. die geldwerten Vorteile für den Kunden (Einkommens- und Vermögenszunahme). Die immaterielle Ausprägung der Dienstleistung Karrieremanagement zeigt sich beispielsweise darin, dass eine Verlängerung der Arbeitsbeziehung eines Kunden zu seinem aktuellen Klub das Resultat strategischer Überlegungen und emotionaler Befindlichkeiten des Kunden sein kann, die wiederum auf immateriellen Beratungsgesprächen und Strategien basieren.

Als weitere der Immaterialität von Dienstleistungen zuzuschreibende Kriterien sind deren Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit anzuführen.⁶⁶ So kann eine Agentur ein Kundengespräch nicht in Abwesenheit des Kunden führen bzw. das Dienstleistungsergebnis lagern und es anschließend dem Kunden übermitteln. Von zentraler Bedeutung ist daher, insbesondere hinsichtlich qualitativer Leistungsaspekte, eine möglichst weitgehende Materialisierung von Dienstleistungen.⁶⁷ Zudem impliziert die *Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen* einen erhöhten Koordinationsbedarf bezüglich der Bereitstellung der nachgefragten Leistungen.⁶⁸ Das Management der Agenturressourcen ist ein Aspekt, der u. a. die optimale Anzahl betreuter Kunden sowie jene der Mitarbeiter bedingen kann. Agenturen können dementsprechend das Bereitstellen ihres Leistungspotenzial flexibel abstimmen, indem sie beispielsweise Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern eingehen.⁶⁹

Ferner sind die Implikationen der *Nichttransportfähigkeit* von Dienstleistungen zu beachten. So haben Agenturkunden oft die Möglichkeit, ihren Ansprechpartner jederzeit zu erreichen. Insbesondere bei Themen, die kein Treffen der Beteiligten erfordern, kann sich der Agenturmitarbeiter zur simultanen Erstellung und Übermittlung der Dienstleistung diverser Kommunika-

⁶¹ So kann bei der Preisfestlegung der asymmetrische Charakter des Informationszugangs zu einer Übervorteilung eines oder mehrerer Akteure (Agenturen, Vereine, Spieler) führen.

⁶² Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 43.

⁶³ Beispielsweise durch entsprechende Ausgestaltung kündigungsbezogener Vertragsklauseln.

⁶⁴ Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 33 f.; Meffert/Bruhn (2009), S. 43.

⁶⁵ Vgl. Maleri (1997), S. 83 f.; Lovelock/Wirtz (2011), S. 37 f., 46.

⁶⁶ Vgl. Grabe (1998), S. 12. Hierzu und zur Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses als drittes konstitutives Merkmal einer Dienstleistung vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 43.

⁶⁷ Vgl. Schmidbauer/Knödler-Bunte (2004), S. 196. Eine zielgruppengerechte Gestaltung der Webpräsenz, der Broschüren und der Korrespondenz kann die Aufmerksamkeit des Agenturkunden wecken und dessen Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität positiv beeinflussen. Aber auch die Auswahl der Lokalitäten, Transportmittel, Kleidung oder der Gesprächspartner im Beisein des Kunden können im Rahmen des Dienstleistungsmarketings von Relevanz sein.

⁶⁸ Im Falle einer Agentur betrifft dies in der Regel auch die Terminierung von Zeitfenstern, in denen Kunde und Agenturvertreter im Dienstleistungsprozess aufeinander einwirken. Dabei stellt i. d. R. das beratende Gespräch einen wesentlichen Bestandteil dar.

⁶⁹ Dies kann z. B. die kooperative Nutzung von Mitarbeitern, Know-how oder Netzwerken betreffen.

tionsmedien bedienen. Zudem dürfte die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Kunden innerhalb einer bestimmten Frist zu treffen oder zu sprechen, eine entscheidende Rolle spielen.

2.2 / Relationship Marketing

Seit den 1990er Jahren hat sich in der Marketingpraxis das Relationship Marketing entwickelt.⁷⁰ Es legt den Fokus auf die Steuerung der Kundenbeziehungen.

„Relationship Marketing ist ein Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziele des gegenseitigen Nutzens dienen.“⁷¹

In Anlehnung an die Literatur begründet BRUHN den Wunsch der Unternehmen nach längerfristigen Kundenbeziehungen damit, dass die Kundenbindung sowohl erlös- als auch kostenbezogene Potenziale schaffen kann.⁷² Die Beziehung zwischen Agenturen und ihren Kunden ist Teil eines sogenannten Lost-for-Good-Marktes.⁷³ In solchen Märkten kommt dem Relationship Marketing eine übergeordnete Bedeutung zu.⁷⁴ Ausgehend von der zwischen unterschiedlichen Anbietern derselben Dienstleistung vorherrschenden Heterogenität, attestiert JACKSON den Kunden solcher Märkte hohe Wechselkosten und eine ausgeprägte Bindung zum bestehenden Dienstleister.⁷⁵ Die darauf basierende Wichtigkeit des Managements der Kundenbeziehung (bzw. Kundenbindung) sowie das Forschungsziel legen es nahe, der vorliegenden Arbeit eine etwas enger gefasste Definition des Relationship Marketings zugrunde zu legen und nicht alle Anspruchsgruppen der Agentur zu betrachten, sondern speziell die Beziehung der Agentur zu ihren Kunden (Agentur-Spieler-Beziehung).⁷⁶

Die nachfolgenden Erläuterungen zum Relationship Marketing gehen speziell auf dienstleistungsbezogene Besonderheiten und Merkmale ein. Die Erläuterungen basieren, in Anlehnung an PORTERs Value Chain, auf einem Verständnis des Dienstleistungsmanagements als Steuerung von Prozessen primären (Dienstleistungsprozess, Beziehungsprozess) und sekundären (Supportprozesse) Charakters, wobei die Unternehmensprozesse nicht der Weiterverarbeitung von Ressourcen zu einem Produkt dienen, sondern vielmehr den Durchlauf des Kunden zwecks Erbringung einer Dienstleistung unterstützen.⁷⁷ Demnach basiert das Relationship Marketing als beziehungsorientiertes Unternehmensführungskonzept auf drei Grundgedanken:⁷⁸ 1. Das **Denken in Lebenszyklen** (Beziehungsprozess) ermöglicht eine dynamische Betrachtung der Kundenbeziehung. 2. Das **Konzept der Erfolgskette** (Dienstleistungsprozess) unterstützt das Verständnis und Management der Relation zwischen Marketingaktivitäten des Unternehmens und deren wertschöpfender Wirkung aus Nachfrager- und Anbietersicht. 3. Das **Konzept des Managementprozesses** (Supportprozess) liefert einen entscheidungs- und marktorientierten

⁷⁰ Die Anfänge des Relationship-Denkens werden in der Kritik am traditionell transaktionsorientierten Marketing gesehen, das – im Gegensatz zu einer dynamischen, beziehungsorientierten Marketingauffassung – lediglich auf das Lösen von Problemen statischer Natur abzielt, vgl. Christopher/Payne/Ballantyne (1991), S. 8 ff.; Bruhn (2009b), S. 9 f.; Meffert/Bruhn (2009), S. 49. Dennoch ist das Relationship Marketing nicht als gänzlich neuer Marketinggedanke zu verstehen, sondern als Weiterentwicklung des traditionellen Marketings, in welcher der Kundenbeziehung eine zentrale Bedeutung zuerkannt wird, vgl. Zineldin/Philipson (2007).

⁷¹ Bruhn (2009b), S. 10 (eigene Hervorhebung).

⁷² Vgl. Bruhn (2009b), S. 3 und Fn. 113.

⁷³ Vgl. Jackson (1985), S. 122. Hingegen bezeichnet JACKSON Kunden, die trotz bestehender Wechselbarrieren eher bereit sind abzuwandern, als Always-a-Share-Kunden bzw. die Märkte als Always-a-Share-Märkte.

⁷⁴ Vgl. Jackson (1985), S. 123.

⁷⁵ Ferner werden den Kunden in Lost-for-Good-Märkten differenziertere Dienstleistungen als in Always-a-Share-Märkten angeboten, wobei i. d. R. eine höhere Dependenz dieser zum Dienstleistungsanbieter besteht, vgl. Jackson (1985), S. 122 ff. Zum Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung vgl. Blut (2008).

⁷⁶ Neben Fußballspielern könnten Agenturen ihre Relationship-Marketing-Bemühungen auf weitere Anspruchsgruppen erweitern, z. B. auf Fußballklubs, Medien oder Sponsoren.

⁷⁷ Vgl. Bruhn/Georgi (2006a), S. 66 ff.; Bruhn/Georgi (2006b), S. 16 ff.

⁷⁸ Vgl. Bruhn (2009b), S. 53.

Rahmen zur systematischen Unternehmensführung.⁷⁹ Auf die ersten beiden Grundgedanken wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.⁸⁰

2.2.1 / Konzept des Kundenbeziehungszyklus

Zwecks Veranschaulichung und Untersuchung von Kundenbeziehungen bietet sich das **Lebenszykluskonzept** an. Dieses geht von einer limitierten Lebenszeitspanne aus, in deren Verlauf die Leistungsanbieter durch gezieltes Management der jeweiligen idealtypischen Phasen-Merkmale auf Letztere einwirken.⁸¹ In der Literatur gibt es diverse Konzepte, mit denen der Kundenlebenszyklus in Phasen gegliedert werden kann. Diese basieren auf Eigenschaften wie dem Kundenalter (*Kundenlebenszeitzyklus*⁸²) oder auf dem Eintreffen kundenbeziehungsrelevanter Ereignisse (*Kundenepisodenzyklus*⁸³). Gemäß BRUHN bilden beide Ansätze die Grundlage des anbieter- und nachfragerorientierten Denkens in **Kundenbeziehungszyklen**.⁸⁴

„[Diese beschreiben] idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die auf Basis der Beziehungsintensität die Unterscheidung einzelner Phasen einer Kundenbeziehung ermöglichen und Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen.“⁸⁵

Der gesamte Beziehungsverlauf wird in die Kernphasen *Kundenakquisition*, *Kundenbindung* und *Kundenrückgewinnung* eingeteilt. Soll die Beziehung nicht fortgeführt werden, folgt eine *Phase der Beziehungsbeendigung*.⁸⁶

2.2.2 / Konzept der Erfolgskette

Der Erfolgskette wird insbesondere im Relationship Marketing von Dienstleistungsanbieter eine bedeutende Rolle attestiert.⁸⁷ HESKETT/SASSER/SCHLESINGER und weitere Autoren verweisen auf die Erfolgskette (Service Profit Chain) als Konstrukt, das als gedankliche Stütze eines nachfrager- und anbieterorientierten Managements des Relationship Marketings herangezogen werden kann.⁸⁸ Das Denken in Erfolgsketten beruht auf dem Verständnis, dass zwischen ihren Komponenten direkte, sich gegenseitig verstärkende Abhängigkeiten bestehen (Abb. 2-1).⁸⁹

⁷⁹ Voraussetzung für ein marktorientiertes Management von Dienstleistungsunternehmen ist eine entsprechend den spezifischen Unternehmens- und Marktgegebenheiten individuell ausgerichtete Marketingkonzeption, vgl. Palmer (2004), S. 119. Dies gilt auch für das Relationship Marketing, dessen Managementprozess in idealtypische Phasen unterteilt werden kann, die eine marktorientierte Analyse und Planung der Unternehmensführung sowie deren konsequente Umsetzung und Kontrolle ermöglichen. Zum Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung vgl. Bruhn (2009b), S. 91; Bruhn (2009a), S. 33 ff.

⁸⁰ Eine zu starre Bindung an einen vorgegebenen Managementprozess (3. Grundgedanke) erscheint im Hinblick auf die erforderliche Offenheit der Interpretation der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit jedoch eher nachteilig zu sein. Daher wird im Folgenden nicht mehr auf diesen Aspekt eingegangen.

⁸¹ Vgl. Bruhn (2009b), S. 53 f. Wenn auch das Lebenszykluskonzept im Marketing insbesondere im Produktlebenszyklus eingesetzt wird, so rechtfertigt BRUHN die Relevanz und Gültigkeit des Konzepts hinsichtlich des Managements von Kundenbeziehungen mit dem Wandel von einem produkt- hin zu einem kundenorientierten Marketing.

⁸² „**Kundenlebenszeitzyklus:** Die Bedürfnisse, die ein Kunde zu einem bestimmten Zeitpunkt hat, hängen von seiner Lebensphase (Kundenlebensphasenzyklus) und/oder seinem biologischen Alter (Kundenalterszyklus) ab“, Bruhn (2009b), S. 54 (Hervorhebung im Original). Der Kundenalterszyklus gliedert die Lebenszeit nach dem biologischen Alter des Kunden, z. B. in die Altersklassen des Kinder- und Juniorenfußballs (U12- und U18-Karrierephase) oder des Erwachsenenfußballs (U23- und Ü23-Karrierephase). Der Kundenlebensphasenzyklus wird in Lebensphasen unterteilt, die sich anhand des in ihnen typischen Konsumverhaltens strukturieren lassen, z. B. in die unterschiedlichen spielerstatusbezogenen Karrierephasen von Berufsfußballspielern. Zu den idealtypischen Karrierephasen von Berufsfußballspielern siehe Abb. 3-1.

⁸³ „**Kundenepisodenzyklus:** Innerhalb der Inanspruchnahme von Leistungen durch Kunden treten sich wiederholende Ereignisse ein, die es dem Unternehmen ermöglichen, eine Kundenbeziehung in einzelne Episoden zu unterteilen und mit dem Kunden in Kontakt zu treten“, Bruhn (2009b), S. 54 (Hervorhebung im Original). Zu solchen Episoden können z. B. der Abschluss des ersten Berufsspielervertrags, Vertragsverlängerungen, Klubwechsel oder der Rücktritt vom Berufsfußball sowie Verletzungen, Nationalmannschaftsaufgebote oder Werbeverträge gezählt werden.

⁸⁴ Vgl. Bruhn (2009b), S. 59, 65.

⁸⁵ Bruhn (2009), S. 59.

⁸⁶ Vgl. Stauss (2000), S. 16; Bruhn (2009b), S. 61 ff., 342. Zu den Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus von Agenturen siehe auch Abb. 7-2.

⁸⁷ Vgl. Bruhn (2009b), S. 343.

⁸⁸ Vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997); Anderson/Mittal (2000); Bruhn (2009b).

⁸⁹ Die engsten Zusammenhänge wurden zwischen Profit und Kundenloyalität, Mitarbeiter- und Kundenloyalität sowie

Die Erfolgskette versteht Aspekte von Kundenbeziehungen mit Variablen, deren Interdependenz mit dem Ziel analysiert wird, beziehungsrelevante Maßnahmen zu entwickeln. BRUHN führt vier Einflussbereiche der Erfolgskette auf:⁹⁰ Ausgangspunkt ist der Input des Unternehmens (1). Diese Unternehmensaktivitäten beabsichtigen zunächst die psychologische Beeinflussung des Nachfragers (2) und anschließend das Auslösen einer bestimmten Kundenreaktion (3), die zur Maximierung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs beitragen soll (4).

Im Zentrum des Interesses steht die Frage, wie sich eine bestimmte Unternehmensaktivität (Input) auf das Kundenverhalten auswirkt und dieses wiederum auf den Unternehmenserfolg (Output). Dabei werden die Wirkungskausalitäten innerhalb der Erfolgskette durch unternehmensinterne und -externe Faktoren bedingt, die im ungünstigsten Falle einen negativen Einfluss des Unternehmensinputs auf die Zielerreichung des Unternehmens bewirken können.⁹¹

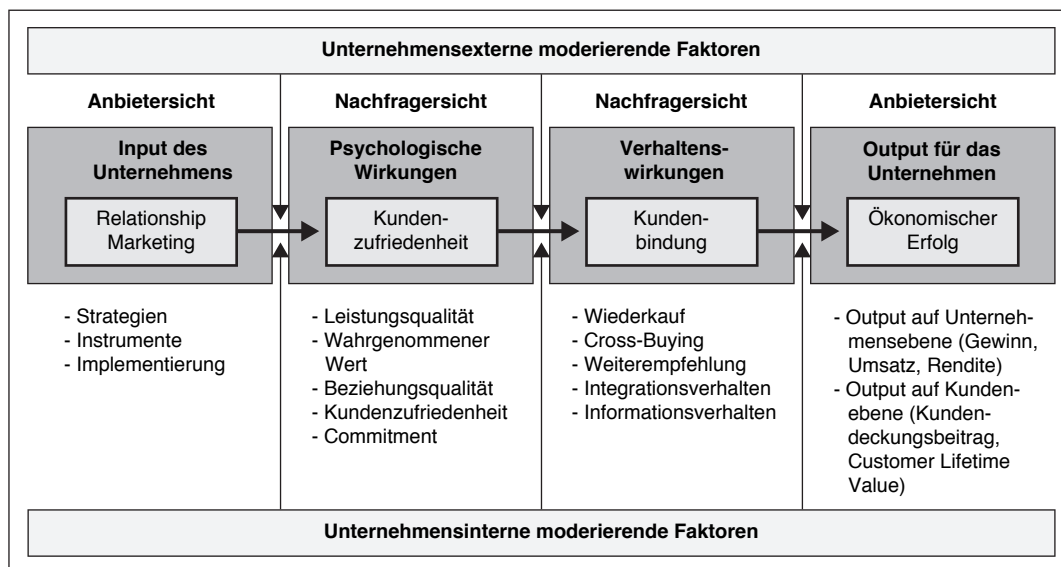


Abb. 2-1 : Idealtypische Erfolgskette von Kundenbeziehungen aus Nachfrager- und Anbietersicht⁹²

2.2.3 / Kaufverhalten

Nachfolgend wird anhand einer idealtypischen Erfolgskette die Grundstruktur des Kaufentscheidungsprozesses dargestellt. Dies ermöglicht die Analyse und Darstellung von Kundenbeziehungen sowohl aus Nachfrager- (psychologische und Verhaltenswirkungen beim Kunden) als auch aus Anbietersicht (Input und Output des Unternehmens).

Kaufverhalten aus Nachfragersicht

Die Kundenperspektive (Nachfragersicht) betrachtet transaktions- und beziehungsbezogene psychologische Aspekte sowie darauf beruhende Verhaltenswirkungen des Kaufentscheidungsprozesses.⁹³ Abb. 2-2 zeigt die Interdependenz dieser konstruktartigen Wirkungsgrößen, die anschließend kurz erläutert werden.

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit festgestellt; vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997), S. 11 f.; Heskett/Jones/Loveman/Sasser/Schlesinger (1994).

⁹⁰ Vgl. Bruhn (2009b), S. 66.

⁹¹ So können Erstere – z. B. aufgrund des komplexen Charakters einer Leistung – eine idealtypische Auseinandersetzung mit der Erfolgskette erschweren oder unmöglich machen. Unternehmensexterne Faktoren – z. B. das Desinteresse potenzieller Kunden – können die direkt-positive Kausalität zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung relativieren. Beispiele für (moderierende) Faktoren einer idealtypischen Erfolgskette im Dienstleistungsbereich finden sich in Meffert/Bruhn (2009), S. 53.

⁹² In Anlehnung an Bruhn (2009b), S. 66 f., 89 und Meffert/Bruhn (2009), S. 53, 91.

⁹³ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 91 ff.; Bruhn (2009b), S. 68 ff.

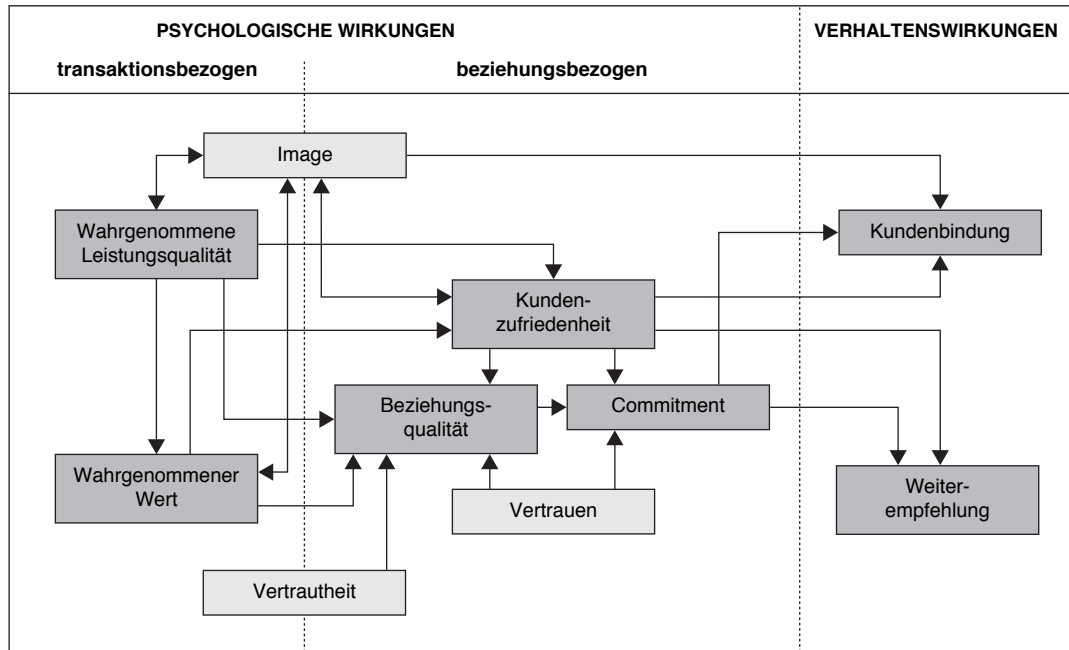


Abb. 2-2: Kaufentscheidungsprozess – Interdependenz theoretischer Konstrukte von Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht⁹⁴

Die **transaktionsbezogene psychologische Wirkung** ergibt sich aus der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und dem wahrgenommenen Wert, die der Kunde der Leistung zuerkennt. Dabei reflektiert der Kunde, inwiefern die wahrgenommene Qualität und Werthaltigkeit der Dienstleistung seinen Erwartungen entsprochen haben.⁹⁵

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeurteilung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie besimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“⁹⁶

Hingegen beurteilt der Kunde den wahrgenommenen Wert der Dienstleistung nicht nach Effektivitäts- sondern nach Effizienzkriterien.⁹⁷ Demzufolge wird der **wahrgenommene Dienstleistungswert** als das „Verhältnis aus dem von Kunden wahrgenommenen Nutzen und dem wahrgenommenen Aufwand“⁹⁸ definiert.

Im Rahmen des Relationship Marketings sind darüber hinaus die nachfolgend erläuterten **beziehungsbezogenen psychologischen Aspekte** (Beziehungsnutzen) zu berücksichtigen.⁹⁹

„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses [...]. Die Kunden vergleichen die subjektiven Erfahrungen, die mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbunden waren (IST-Komponente), mit ihren Erwartungen, Zielen oder Normen, die in Bezug auf die Leistungen des Anbieters bestehen (SOLL-Komponente).“¹⁰⁰

⁹⁴ In Anlehnung an Bruhn (2009b), S. 68, 80, 83 und Meffert/Bruhn (2009), S. 53, 93.

⁹⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 97.

⁹⁶ Bruhn (2008), S. 38 (Hervorhebung im Original).

⁹⁷ Vgl. Bruhn (2009b), S. 73.

⁹⁸ Bruhn (2009b), S. 74, u. a. in Anlehnung an Zeithaml (1988) und Monroe (2002).

⁹⁹ Vgl. Bruhn (2009b), S. 74 f., in Anlehnung an Ravald/Grönroos (1996). So kann der Dienstleistungsnutzen den Kunden zum (Erst-)Konsum verleiten, jedoch (anschließende) Defizite der Beziehungsqualität zur Minderung der Zufriedenheit oder gar Abwanderung des Kunden führen.

¹⁰⁰ Meffert/Bruhn (2009), S. 92 (Hervorhebung im Original), in Anlehnung an Hunt (1977), Schütze (1992) und Oliver (2000).

In der Literatur wird nicht hinlänglich zwischen Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität unterschieden.¹⁰¹ Hingegen ist die Modellierung der Kundenzufriedenheit anhand des (Dis-)Confirmation-Paradigmas weit verbreitet.¹⁰² Dieses stellt einen Versuch dar, die Entstehung von Kundenzufriedenheit – im Sinne der Erfüllung von Kundenerwartungen durch erbrachte Unternehmensleistungen – zu erklären und diese zu messen.¹⁰³ Ferner erläutern HESKETT/SASSER/SCHLESSINGER das Einwirken des von Kunden wahrgenommenen Dienstleistungswertes auf deren Zufriedenheit sowie die Relevanz der Beziehungsqualität als zentrales Steuerungselement, auf das Anbieter ihr Relationship Marketing auszurichten haben.¹⁰⁴ Eine ausgeprägte Beziehungsqualität hat demnach folgende Auswirkungen auf die Beziehung Anbieter – Nachfrager: 1. Minderung der Transaktionskomplexität, 2. Reduktion von Unsicherheit, 3. Steigerung der Interaktionseffizienz, 4. Förderung der Kundenzufriedenheit, 5. Festigung der Kundenbindung.¹⁰⁵

*„**Beziehungsqualität** ist die wahrgenommene Güte der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden als Ganzes – und somit die Qualität aller bisherigen Anbieter-Nachfrager-Interaktionen. Grundlage zur Beurteilung der Beziehungsqualität aus Kundensicht bildet das Vertrauen zu und die Vertrautheit mit dem Anbieter“¹⁰⁶.*

Im Kaufentscheidungsprozess bestehende Informationsasymmetrien führen zur Vulnerabilität des Kunden, womit dessen Misstrauen steigen kann. Diesem Umstand ist die Wichtigkeit der Vertrauenskomponente geschuldet. Erste Dimension der Beziehungsqualität ist somit das **Vertrauen**, das „als die Bereitschaft des Kunden, sich auf das Unternehmen im Hinblick auf dessen zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen“¹⁰⁷ zu verstehen ist. Die zweite Dimension bezieht sich auf die Erfahrungen, die der Kunde im Verlauf der bisherigen Beziehung zum Anbieter sammeln konnte. **Vertrautheit** bezeichnet demnach „den Grad der Bekanntheit mit dem jeweiligen Beziehungspartner im Hinblick auf dessen Einstellungen und Verhaltensweisen“¹⁰⁸.

Das Commitment der Kunden kann durch hohe Kundenzufriedenheit, positive Wahrnehmung der Beziehungsqualität und das Schaffen von Vertrauen erlangt werden.¹⁰⁹

*„**Commitment** ist der starke Glaube eines Kunden an die Wichtigkeit der Beziehung zum Unternehmen, dass er alle Anstrengungen unternimmt, die Beziehung aufrecht zu erhalten.“¹¹⁰*

Ferner stellt bei Dienstleistungen das Image ein wichtiges beziehungs- und transaktionsbezogenes Konstrukt dar. Es kann einerseits die Kundenwahrnehmung der Leistungsqualität und

¹⁰¹ Vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 405. MEFFERT/BRUHN führen hier eine Unterscheidung durch, indem sie die Dienstleistungsqualität einer globalen und die Kundenzufriedenheit einer transaktionalen Perspektive zuordnen, wobei beide im Beziehungsverlauf aufeinander einwirken, vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 96.

¹⁰² Vgl. Oliver (2000).

¹⁰³ Auf Basis des (Dis-)Confirmation-Paradigmas entwickelten PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY den SERVQUAL-Ansatz (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985, 1988); Zeithaml/Parasuraman/Berry (1992)), der in Kapitel 4.2.2 (SERVQUAL) erläutert und in Kapitel 6 zur Untersuchung der Dienstleistungsqualität von Agenturen herangezogen wird. Das Paradigma beruht auf der Erkenntnis, dass das Aufrechterhalten der Zufriedenheit des Kunden mit der konsumierten Leistung dessen Bereitschaft erhöht, sich an den Anbieter zu binden, vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 53. Nach einigen Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung führt jedoch die Zufriedenheit nicht unabdingbar zur Bindung des Kunden (vgl. hierzu die folgenden Ausführungen zur Kundenbindung). Diverse Autoren bezeichnen die Kundenzufriedenheit dennoch als wichtigste Voraussetzung für deren Bindung, vgl. Homburg/Giering/Hentschel (2000), S. 90 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997), S. 12 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 98.

¹⁰⁶ Meffert/Bruhn (2009), S. 98 (Hervorhebung im Original), u. a. in Anlehnung an Henning-Thurau/Klee/Langer (1999) und Henning-Thurau (2000).

¹⁰⁷ Meffert/Bruhn (2009), S. 98, in Anlehnung an Morgan/Hunt (1994), S. 23.

¹⁰⁸ Meffert/Bruhn (2009), S. 99, in Anlehnung an Georgi (2000).

¹⁰⁹ Zu den Dimensionen von Commitment gehören Aspekte wie die emotionale Verbundenheit, die willensgetriebene Verbundenheit oder die forcierte Gebundenheit zum Dienstleister, vgl. Allen/Meyer (1990); Morgan/Hunt (1994); Kumar/Scheer/Steinaltenkamp (1995).

¹¹⁰ Morgan/Hunt (1994), S. 23 (eigene Hervorhebung).

des Dienstleistungsnutzens tangieren und andererseits die Kundenbindung beeinflussen.

*„**Image** ist die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter. Es stellt einen wesentlichen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung dar und trägt zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos bei.“¹¹¹*

Idealerweise löst das Zusammenspiel der psychologischen Wirkungen beim Kunden die vom Unternehmen erwünschten **verhaltensbezogenen Wirkungen** aus, indem sie die Kundenbindung fördern und die Mund-zu-Mund-Kommunikation positiv beeinflussen. In der Literatur gilt die Kundenbindung als „die zentrale Erfolgsgröße von Dienstleistungsunternehmen“¹¹² und damit als primäres Kundenverhaltensziel.¹¹³

*„**Kundenbindung** ist die Stabilisierung und Ausweitung der Kunden-Anbieter-Beziehung. Sie umfasst Maßnahmen eines Dienstleistungsunternehmens, die darauf abzielen, sowohl die tatsächlichen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten des Kunden gegenüber dem Anbieter positiv zu gestalten.“¹¹⁴*

Die Bedeutung des Kommunikationsverhaltens von Kunden für das Konstrukt Kundenbindung wird in der Literatur anhand der Mund-zu-Mund-Kommunikation erläutert. Diese Betrachtungsweise erfolgt ausgehend von der Annahme, dass sogenannte Apostel-Kunden, die sich einem Dienstleistungsanbieter eng verbunden fühlen, öfter eine **Weiterempfehlung** des Unternehmens in Betracht ziehen als herkömmliche Kunden.¹¹⁵ In diesem Sinne hat das Relationship Marketing die Kundenloyalität zwecks Steigerung des eigenen Weiterempfehlungspotenzials zu fördern und die Resistenz der Kunden bzgl. negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation zu stimulieren.¹¹⁶

Kaufverhalten aus Anbietersicht

Aus Unternehmensperspektive (Anbietersicht) erfolgt die Auseinandersetzung mit der Kundenbeziehung im Rahmen der Festlegung von Strategien, der Wahl geeigneter Instrumente, der Implementierung des Relationship Marketings sowie der Kontrolle der Auswirkungen gewählter Strategien und Maßnahmen auf das Kundenverhalten. Dabei soll das Relationship

¹¹¹ Meffert/Bruhn (2009), S. 93 (Hervorhebung im Original). Zu den Grundlagen des Image von Produkten, Marken und Unternehmen siehe Essig/Soulas de Russel/Bauer (2010), S. 19 ff.

¹¹² Meffert/Bruhn (2009), S. 101, in Anlehnung an Reichheld/Sasser (1991), Dick/Basu (1994), Oliver (1996) und Bruhn/Homburg (2004).

¹¹³ Für Unternehmen ergibt sich die wirtschaftliche Relevanz der Kundenbindung auf mehreren Ebenen. So wirkt sich z. B. Kundenbindung meist umsatzfördernd aus, da sich eine längerfristige und engere Kundenbeziehung positiv auf Absatzmenge und Kauffrequenz auswirkt und die Preiselastizität bestehender Kunden mindert. Zu begründen ist dies mit einer idealerweise wachsenden Vertrautheit des Kunden gegenüber dem Anbieter als auch mit den sich im Verlaufe der Beziehung ergebenden Cross-Selling-Potenzialen, vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 101. Dies beruht u. a. auf dem Abbau von zu Ungunsten des Kunden bestehenden Informationsasymmetrien. Ferner mindern stabile und langfristige Kundenbeziehungen die Kosten der Dienstleistungserstellung und steigern die Leistungs- und Beziehungsqualität, indem Lerneffekte der Integration und Interaktion operationalisiert werden, vgl. Meffert (1993), S. 13 ff. Weitere Autoren erachten die Kundenbindung als kritischere Profitabilitätsdeterminante als jene des Marktanteils, vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997), S. 21, in Anlehnung an Reichheld/Sasser (1990). Der Bezug zwischen Dauer der Beziehung und deren Profitabilität wird in zahlreichen Studien dokumentiert; so beispielsweise in den Studien von Reinartz/Kumar (2002) und Keibel/Michalk (2003).

¹¹⁴ Homburg/Bruhn 2008, S. 8 (eigene Hervorhebung). Kundenbindung unterscheidet sich von Kundentreue oder Kundenloyalität dahingehend, dass die Letzteren lediglich bei einer positiven Grundeinstellung des Kunden gegenüber dem Anbieter vorhanden sind, vgl. Bruhn (2009b), S. 84. Ein zufriedener Kunde ist nicht per se ein loyaler Kunde, jedoch besteht bei Unzufriedenheit ein höheres Abwanderungspotenzial, womit ein gewisser Grad an Kundenzufriedenheit erforderlich ist, um einen Kunden zu binden. Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 103, in Anlehnung an Mittal/Lasser (1998), S. 193, Oliver (1999), S. 41 f. und Szymanski/Henard (2001), S. 19.

¹¹⁵ Im direkten Kontrast dazu stehen sogenannte Terroristen-Kunden die vor einem Anbieter oder dessen Leistungen warnen und deren Unmuts- und Unzufriedenheitsbekundungen sich negativ auf das Kaufverhalten bestehender oder potenzieller Kunden auswirken können; vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997), S. 92 ff.; Markert (2008).

¹¹⁶ Zur Weiterempfehlung des Unternehmens durch Kunden vgl. Bruhn (2009b), S. 88, Homburg/Becker/Hentschel (2008) und Eggert/Helm/Garnefeld (2007).

Marketing auf die Psychologie des Kunden einwirken, um das vom Unternehmen erwünschte Verhalten hervorzurufen. Betrachtet wird der Einfluss der Verhaltenswirkungen (Kundenbindung und Mund-zu-Mund-Kommunikation) auf den Unternehmens-Output. Die Beurteilung der Wirkung des Relationship Marketings (Unternehmens-Input) orientiert sich am erzielten Unternehmenserfolg.¹¹⁷

2.3 / Beziehungsphasenbezogene Strategien des Relationship Marketings

Die folgenden Ausführungen zeigen mögliche Strategien des Relationship Marketings für den Dienstleistungsbereich auf und erläutern schwerpunktmäßig zu behandelnde strategische Aspekte zur Ausgestaltung des Inputs von Dienstleistungsunternehmen (strategische Stoßrichtungen), durch die beim Kunden das erwünschte Kauf- und Beziehungsverhalten erwirkt werden soll. Die Auseinandersetzung mit den Strategien des Relationship Marketings bildet die Grundlage für die in dieser Arbeit zu konzipierenden Gestaltungsempfehlungen für das Kundenbeziehungsmanagement von Agenturen (Kapitel 7). Es werden originäre Relationship-Marketing-Strategien diskutiert, die dazu beitragen können, beziehungsphasenbezogene Ziele zu erreichen.¹¹⁸ Diese lassen sich, basierend auf den Phasen des Kundenbeziehungszyklus, in vier grundlegende Strategien unterteilen: die *Kundenakquisitions-, Kundenbindungs-, Kundenrückgewinnungs- und Beziehungsbeendigungsstrategie*.

Kapitel 2.3: Phasenbezogene Strategien			
Kapitel 2.3.1 Kunden- akquisitions- strategie	Kapitel 2.3.2 Kunden- bindungs- strategie	Kapitel 2.3.3 Kunden- rückgewinnungs- strategie	Kapitel 2.3.4 Beziehungs- beendigungs- strategie
- Stimulierung - Überzeugung	- Verbundenheit - Gebundenheit	- Wiedergutmachung - Verbesserung	- Verdeckte Beendigung - Offene Beendigung

Abb. 2-3: Kundenbeziehungsphasenbezogene Strategien des Relationship Marketings

Nach Ansicht des Verfassers ist es in Bezug auf Agenturen nicht zielführend, die kundenbeziehungsphasenbezogenen Strategien als generelle, übergeordnete und sich gegenseitig ausschließende Strategien zu betrachten. Die hohe Anbieterwechselrate, die Charakteristiken des Kundenlebenszyklus von Fußballspielern sowie die damit einhergehende Tatsache, dass sich Agenturkunden in der Regel in unterschiedlichen Kundenbeziehungsphasen befinden¹¹⁹, erfordern eine simultane Betrachtung aller phasenbezogenen Strategien.¹²⁰

Ferner ist, ausgehend von der Erfolgskette, allen phasenbezogenen Strategien des Relationship Marketings das Erreichen ökonomischer Oberziele gemein. Jedoch unterscheiden sie sich bezüglich ihrer kundenbezogenen psychologischen Ziele sowie der Verhaltensziele. Aus dieser Überlegung heraus werden, einleitend zur Erläuterung der jeweiligen Strategietypen, die pha-

¹¹⁷ Vgl. Bruhn (2009b), S. 89 ff.

¹¹⁸ Die Relationship-Marketing-Strategien können formal in (1) beziehungsorientiert ausgelegte klassische Marketingstrategien und in (2) originäre Beziehungsstrategien unterteilt werden. Dabei basiert die Eigenständigkeit Letzteren auf den grundlegenden Gedanken des Relationship Marketings. Vgl. hierzu Bruhn (2009b), S. 130, 346.

¹¹⁹ Beispielsweise sichten Agenturen permanent potenzielle Neukunden und sind darauf bedacht, ihre Referenzkunden über das Karriereende hinaus als Testimonials langfristig zu binden.

¹²⁰ Hierbei ist zu bedenken, dass eine phasenbezogene Kundensegmentierung die jeweilige Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung zu unterstützen hat. Im Falle der hier behandelten Agenturen, deren Dienstleistungen einen hohen Individualisierungsgrad und Individuumsbezug, eine relativ geringe Kundenanzahl sowie einen damit einhergehenden hohen Stellenwert des einzelnen Kunden aufweisen, dürfte ein Vorgehen nach dem Segment-of-One-Ansatz naheliegend sein. Demzufolge vertritt der Verfasser der vorliegenden Arbeit die Meinung, dass eine Agentur die Wahl der Strategie (gemäß Phasenzugehörigkeit) als auch die Ausgestaltung des Strategietyps (gemäß Determinantenrelevanz) für jeden Kunden individuell zu erarbeiten hat.

senbezogene Zieldefinition aus Anbietersicht sowie damit einhergehende Wirkungsweisen der Erfolgskette erwähnt.¹²¹

2.3.1 / Kundenakquisitionsstrategie

Im Hinblick auf das Erreichen ökonomischer Ziele strebt die Kundenakquisitionsstrategie die Anbahnung und Aufnahme der Interaktion mit Neukunden an. Akquisitionsbezogene Marketingmaßnahmen sollen das Erstkaufverhalten potenzieller Kunden beeinflussen. Dies erfolgt dadurch, dass bei diesen die angestrebten psychologischen Wirkungen erzeugt werden, z. B. indem das Interesse der Kunden für das Unternehmen und seine Leistungen geweckt wird oder die Bekanntheit und Präferenz des Anbieters sowie dessen Leistungen gesteigert werden. Demnach kommt gerade bei individualisierten Dienstleistungen dem Image eine kaufentscheidende Rolle zu, da diese nur schwer im Vorhinein zu beurteilen sind.¹²²

Das Bestreben, Neukunden zu akquirieren, kann auf diversen strategischen Überlegungen basieren, bei deren Umsetzung marktspezifische Besonderheiten zu beachten sind.¹²³ So können Dienstleistungsanbieter Kunden mittels einer *Stimulierungs-* oder *Überzeugungsstrategie* akquirieren, deren Umsetzung *faktisch* oder *symbolisch* erfolgen kann. Der nachfolgenden Tabelle sind die vier Strategietypen zur Kundenbearbeitung der Akquisitionsphase zu entnehmen. Welcher Typ gewählt wird, hängt wesentlich von der Zielgruppe und ihren Bedürfnissen ab.¹²⁴

Mittel Aufgabe	Faktisch Fokus auf konkrete, leistungsbezogene Aspekte	Symbolisch Fokus auf intangible Aspekte
Stimulierung Setzen von Anreizen, die Beziehungsaufnahme des Kunden zum Unternehmen bewirken	Faktische Stimulierungsstrategie Leistungsbezogene Anreize sollen einen Impulskauf auslösen. Beispiele: Sonderangebote, Preisausschreiben, Produktbeigaben	Symbolische Stimulierungsstrategie Marken- oder imagebezogene Anreize sollen einen Impulskauf auslösen. Beispiele: Imageaufbau, Einsatz von Testimonials
Überzeugung Argumentative Darlegung der Fähigkeit des Unternehmens, Kundenbedürfnisse zu erfüllen	Faktische Überzeugungsstrategie Leistungsbezogene Argumente der Produktvorteile sollen einen rationalen Kaufentscheid auslösen. Beispiele: Leistungsproben, Vorher-Nachher-Werbung, Qualitätsgarantien	Symbolische Überzeugungsstrategie Marken- oder imagebezogene Argumente sollen einen rationalen Kaufentscheid auslösen. Beispiele: Steuerung von Weiterempfehlungen über das Unternehmen, Qualitätszertifizierungen

Tab. 2-2: Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Akquisitionsphase

2.3.2 / Kundenbindungsstrategie

Die Kundenbindung und das Anregen einer für das Unternehmen vorteilhaften Mund-zu-Mund-Kommunikation stellen die zentralen Ziele der Kundenbindungsstrategie dar. Die Kundenbindungsstrategie soll hierzu den wahrgenommenen Wert, die Qualitätswahrnehmung, Zufriedenheit, Beziehungsqualität und das Commitment des Kunden positiv beeinflussen. Bedingt durch die Wichtigkeit einzelner Kunden, das Streben nach Cross-Buying-Effekten sowie die angestrebte Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos sollten Anbieter individualisierter Dienstleistungen den Kundenbindungszielen eine besondere Wichtigkeit beimessen. Im Gegensatz zur Akquisitionsstrategie kann dabei die Kundenbindungsstrategie Erfahrungen aus der bisherigen Kundenbeziehung berücksichtigen.¹²⁵ Dem hohen Integrations- und Interaktionsgrad individualisierter Dienstleistungen geschuldete Lerneffekte ermöglichen so eine höhere Leistungsqualität und schaffen Potenzial zur Kostensenkung.¹²⁶

¹²¹ Eine Übersicht zur Funktionsweise der Erfolgskette sowie zur Interdependenz psychologischer und verhaltensbezogener Konstrukte von Kundenbeziehungen bieten Abb. 2-1 und Abb. 2-2.

¹²² Vgl. Bruhn (2009b), S. 10 f., 104 f.

¹²³ Zu den Zielen und Barrieren von Agenturen siehe Kapitel 7.

¹²⁴ Zur Kundenakquisitionsstrategie und zu Tab. 2-2 vgl. Bruhn (2009b), S. 132 ff.

¹²⁵ Dies trifft ebenso auf die Strategie der Kundenrückgewinnung (Kapitel 2.3.3) und Beziehungsbeendigung (Kapitel 2.3.4) zu.

¹²⁶ Vgl. Bruhn (2009b), S. 105 f., 134 ff.

Dienstleister können bestehende Kunden mittels einer *Gebundenheits-* oder *Verbundenheitsstrategie* an sich binden.¹²⁷ Dabei kann eine *kurzfristige* oder *langfristige* Kundenbindung angestrebt werden. Der nachfolgenden Tabelle sind die vier Typen von Kundenbearbeitungsstrategien der Kundenbindungsphase zu entnehmen.¹²⁸

Art der Kundenbindung \ Fristigkeit	Kurzfristige Kundenbindung	Langfristige Kundenbindung
Gebundenheit Kundenbindung mittels Aufbau von Wechselbarrieren	Kurzfristige Gebundenheitsstrategie Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung sollen eine nicht dauerhafte Bindung erwirken. Beispiele: Mengenrabatte, kurzfristige Verträge	Langfristige Gebundenheitsstrategie Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung sollen eine dauerhafte Bindung erwirken. Beispiele: langfristige Verträge, Abonnements, Mitgliedschaften
Verbundenheit Kundenbindung mittels psychologischer Determinanten	Kurzfristige Verbundenheitsstrategie Maßnahmen mit kurz- bis mittelfristig positiver psychologischer Wirkung sollen eine nicht dauerhafte Bindung erwirken. Beispiele: Niedrigpreisangebote, Überraschung durch Geschenke	Langfristige Verbundenheitsstrategie Maßnahmen mit langfristig positiv psychologischer Wirkung sollen eine dauerhafte Bindung erwirken. Beispiele: Mitarbeiterbindung, Leistungsindividualisierung

Tab. 2-3: Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Bindungsphase

2.3.3 / Kundenrückgewinnungsstrategie

Bedingt durch die Wichtigkeit einzelner Kunden für Anbieter individualisierter Dienstleistungen, ist bei diesen Unternehmen neben der Kundenbindungsstrategie auch jene der Rückgewinnung von besonderer Bedeutung. Basierend auf der Analyse der Abwanderungsgründe wird in der Kundenrückgewinnungsphase, zwecks Wiederherstellung des Kundeninteresses, die Optimierung der Qualitätswahrnehmung und des Images beabsichtigt. Damit stellen die Wiederaufnahme der Kundenbeziehung sowie das Vermeiden unvorteilhafter Mund-zu-Mund-Kommunikation die zentralen Ziele der Kundenrückgewinnungsstrategie dar.¹²⁹

Ein Unternehmen kann der Abwanderungsproblematik durch *Wiedergutmachung* oder *Verbesserung* der angebotenen Leistung begegnen und seine Vorgehensweise entsprechend dem Abwanderungsstadium des jeweiligen Kunden (*abwanderungsgefährdet* oder *de facto abgewandert*) ausgestalten. Während ein Unternehmen bei Ersteren die emotionale Rückgewinnung anstrebt, beabsichtigt es bei Letzteren die Wiederaufnahme einer Beziehung. Der nachfolgenden Tabelle können die vier Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Kundenrückgewinnungsphase entnommen werden.¹³⁰

¹²⁷ Die *Verbundenheit* bezeichnet eine freiwillige Bindung des Kunden an das Unternehmen, wohingegen die *Gebundenheit* einen Zustand beschreibt, in welchem etwaigen Abwanderungsabsichten von Kunden durch Wechselbarrieren gezielt entgegengewirkt wird, vgl. Raab/Werner (2010), S. 110; Bliemel/Eggert (1998), S. 44.

¹²⁸ Zur Kundenbindungsstrategie und Tab. 2-3 vgl. Bruhn (2009b), S. 134 ff. Den unterschiedlichen Arten von Gebundenheit ist eine gewisse Unfreiwilligkeit und Fristigkeit gemein, vgl. Bruhn (2009b), S. 86, in Anlehnung an Meyer/Oevermann (1995) und Gröppel-Klein/Weinberg/Terlutter (2008). Im Zusammenhang mit Agenturen spielt insbesondere die vertragliche und ökonomische Gebundenheit (z. B. durch das Anfallen von Wechselkosten beim Eingehen einer Beziehung zu einer neuen Agentur) eine tragende Rolle. Auch losgelöst von jeglicher Gebundenheit kann Verbundenheit entstehen. Diese beruht auf einer freiwilligen, vertrauens- und überzeugungsbasierten psychologischen Bindung des Kunden an das Unternehmen, vgl. Bruhn (2009b), S. 86, in Anlehnung an Meyer/Oevermann (1995), Bliemel/Eggert (1998), S. 39 f. und Helm (2008). Der Verbundenheit wird im Vergleich zur Gebundenheit ein robusterer Einfluss auf die Kundenbindung zugeschrieben, vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 43.

¹²⁹ Vgl. Bruhn (2009b), S. 106.

¹³⁰ Zur Kundenrückgewinnungsstrategie und zu Tab. 2-4 vgl. Bruhn (2009b), S. 137 ff. Demnach ist vor der Bestimmung eines Strategietyps zu klären, ob eine Korrektur oder Verbesserung der Leistung grundsätzlich möglich ist.

Art der Rückgewinnung \ Kundensituation	Abwandernde Kunden Emotionale Rückgewinnung	Abgewanderte Kunden Faktische Rückgewinnung
Wiedergutmachung Entschädigung oder Ersatz des entgangenen Leistungswertes	Kompensationsstrategie Wiedergutmachung bestehender Probleme soll emotionale Kundenrückgewinnung erwirken. Beispiele: Ersatz beschädigter Leistungen, Kompensationszahlungen	Stimulierungsstrategie Wiedergutmachung. Je nach Abwanderungsgrund vergleichbar mit der faktischen (Leistungsmangel) oder symbolischen (Imagedefizite) Stimulierungsstrategie der Kundenakquisitionsphase. Beispiele: Rabatte oder Geschenke bei Beziehungswiederaufnahme
Verbesserung Überarbeitung oder Ergänzung der erbrachten Leistung	Nachbesserungsstrategie Abwanderung soll verhindert werden, indem die Leistung nachträglich verbessert bzw. ergänzt wird. Kein Leistungersatz. Beispiele: Reperatur beschädigter Leistungen, Service Recovery	Überzeugungsstrategie Verbesserung. Je nach Abwanderungsgrund vergleichbar mit der faktischen (Leistungsmangel) oder symbolischen (Imagedefizite) Überzeugungsstrategie der Kundenakquisitionsphase. Beispiele: Modifikation des Leistungsangebotes, Innovation nach Kundenwunsch

Tab. 2-4: Strategietypen zur Kundenbearbeitung in der Rückgewinnungsphase

2.3.4 / Beziehungsbeendigungsstrategie

Liegt die Beziehungsfortführung mit einem Kunden nicht im Interesse des Unternehmens – sei es z. B. aus Profitabilitätsüberlegungen, aufgrund veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen oder um andere Beziehungen nicht zu gefährden –, ist eine geeignete Strategie zur Beziehungsbeendigung auszuarbeiten und umzusetzen. Dabei kann dem Kunden die Beendigungsabsicht explizit mitgeteilt oder eine verdeckte Beziehungsbeendigung angestrebt werden. Bei der Wahl des Strategietyps hat das Unternehmen die Umstände zu berücksichtigen, die zur Absicht, die jeweilige Beziehung zu beenden, geführt haben. Auch sind die Konsequenzen, insbesondere auf Profitabilität und Image, zu bedenken. Die Strategie der *verdeckten Beziehungsbeendigung* lässt sich einerseits anhand der Ausprägtheit des unternehmensseitigen Anstrebens des Rückzugs aus einer Kundenbeziehung typisieren (*aktiver vs. passiver Rückzug*), andererseits durch eine strategische Priorisierung der Interessen des Unternehmens bzw. des Kunden (*Kunden- vs. Selbstorientierung*).¹³¹

Orientierung \ Aktivitätsgrad	Kundenorientierung Priorisierung von Kundeninteressen	Selbstorientierung Priorisierung von Unternehmensinteressen
Passiver Rückzug Das Unternehmen verfolgt den Rückzug aus der Beziehung vorwiegend passiv	Deeskalationsstrategie Der verdeckte, passive Rückzug soll unter Abwägung der Kundeninteressen erfolgen. Beispiel: Die Kundenbeziehung wird bei geringer Beziehungsintensität pseudo-weitergeführt. Es erfolgt eine periodische Überprüfung der Beziehungskosten und -nutzen	Eskalationsstrategie Der verdeckte, passive Rückzug soll unter Abwägung der unternehmensseitigen Interessen erfolgen. Beispiel: Profitabilitätssteigerung ausgewählter Beziehungen und allg. Kundenstammbereinigung durch Anhebung der Preise
Aktiver Rückzug Das Unternehmen verfolgt den Rückzug aus der Beziehung ausgeprägt aktiv	Strategie des Auslaufen-Lassens Ein stiller, die Interessen des Kunden berücksichtigender Rücktritt soll innerhalb eines vorbestimmten Zeitrahmens planmäßig verfolgt werden. Beispiel: Senkung der Investitionen in die jeweilige Beziehung	Rückzugsstrategie Der verdeckte Rückzug soll innerhalb einer bestimmter Zeit planmäßig verfolgt werden, wobei die Interessen des Unternehmens im Vordergrund zu stehen haben. Beispiel: Abbau von Vertrauen und Vertrautheit z.B. durch Wechsel des Ansprechpartners

Tab. 2-5: Strategietypen zur verdeckten Beziehungsbeendigung

Die Strategie der *offenen Beziehungsbeendigung* lässt sich anhand der *Endgültigkeit* bzw. *Widerufbarkeit* der Beendigung typisieren. Analog zur verdeckten Beziehungsbeendigungsstrategie

¹³¹ Zur Strategie der verdeckten Beziehungsbeendigung und zu Tab. 2-5 vgl. Bruhn (2009b), S. 139 ff.

kann auch hierbei eine strategische Priorisierung der Interessen des Unternehmens bzw. des Kunden (*Kunden-* vs. *Selbstorientierung*) erfolgen.¹³²

Orientierung Endgültigkeit	Kundenorientierung Priorisierung von Kundeninteressen	Selbstorientierung Priorisierung von Unternehmensinteressen
	Strategie der erklärten Beendigung Unwiderrufliche Beendigung der Beziehung, wobei das Unternehmen sich darum bemüht, dem Kunden die Beweggründe nachvollziehbar zu erklären. Beispiel: Gespräch zur Erklärung der Gründe des Unternehmens	Strategie der vollendeten Tatsachen Unwiderrufliche Beendigung der Beziehung, wobei das Unternehmen dem Kunden die Beweggründe (unkommentiert) mitteilt. Beispiel: Schriftliche Mitteilung an den Kunden ohne Absicht, auf dessen Reaktion einzugehen
Widerrufbare Beendigung	Strategie des einvernehmlichen Gesprächs Das Unternehmen lässt sich die Option einer Wiederaufnahme der Beziehung offen und ist im Sinne der Kundenorientierung zu einem Kompromiss bereit. Beispiel: Einigung auf Bedingungen einer Wiederaufnahme der Beziehung	Strategie des ergebnislosen Gesprächs Das Unternehmen lässt sich die Option einer Wiederaufnahme der Beziehung offen, ist jedoch im Sinne der uneingeschränkten Wahrung ihrer Eigeninteressen zu keinem Kompromiss bereit. Beispiel: Wiederaufnahme der Beziehung nach Akzeptanz der Unternehmensbedingungen seitens des Kunden

Tab. 2-6: Strategietypen zur offenen Beziehungsbeendigung

¹³² Zur Strategie der offenen Beziehungsbeendigung und zu Tab. 2-6 vgl. Bruhn (2009b), S. 141 ff.

Kapitel 1: Einleitung		3.1 Fußballspieler 3.2 Scouts 3.3 Fußballklubs 3.4 Spielerbetreuer 3.5 Spielervermittler 3.6 Agenturen 3.7 Weitere Dienstleister 3.8 Transferrechtehalter
Kapitel 2: Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich	Kapitel 3: Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern	
Kapitel 4: Untersuchungsdesign		
Kapitel 5: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern	Kapitel 6: Dienstleistungsqualität von Agenturen	
Kapitel 7: Empfehlungen zur Gestaltung des Kunden- beziehungsmanagements von Agenturen		
Kapitel 8: Schlussbetrachtung		

3 / AKTEURE DES KARRIEREMANAGEMENTS VON FUßBALLSPIELERN

Das Karrieremanagement von Fußballspielern kann als Teil eines Marktsystems verstanden werden, in dem die Interessen und Leistungen unterschiedlicher Akteure den Karriereerfolg der Spieler beeinflussen.¹³³ Dieses Kapitel setzt sich mit den wesentlichen Marktakteuren des Karrieremanagements von Fußballspielern auseinander.¹³⁴

3.1 / Fußballspieler

Diese Arbeit befasst sich mit Berufssportlern, die als Angestellte eines Vereins oder dessen Kapitalgesellschaft einer fest entlohten Tätigkeit als Fußballspieler nachgehen bzw. dies beabsichtigen.¹³⁵ Die FIFA definiert den

„Berufsspieler [als einen] Spieler, der über einen schriftlichen Vertrag mit einem Verein verfügt und für seine fußballerische Tätigkeit mehr Geld erhält, als zur Deckung seiner Auslage tatsächlich notwendig ist. Alle übrigen Fußballer sind Amateure.“¹³⁶

Abb. 3-1 veranschaulicht den Karriereverlauf professioneller Fußballspieler von der Registrierung als Amateur- und als Lizenzspieler bis hin zur Re-Amateurisierung und Beendigung der Tätigkeit. Der Altersklassenbezug soll als Anhaltspunkt zur chronologischen Einordnung spielerstatusbezogener Aspekte dienen und die Verständlichkeit der in dieser Arbeit erfolgten Untersuchung des Spielerumfeldes (Kapitel 5) erhöhen. Hingegen hat die spielerstatusbezogene Sichtweise, so wie sie primär in Kapitel 7 eingenommen wird, unabhängig vom Spieleralter Gültigkeit. Dies kann Agenturen einerseits dazu verhelfen, ihr Beziehungsmanagement an der persönlichen und sportlichen Entwicklung ihrer Kunden (Spieler) auszurichten, die vom hier hinsichtlich des Spieleralterbezugs idealtypisch beschriebenen Karriereverlauf abweichen kann. Andererseits gehen Änderungen des Status von Spielern oft mit Anpassungen der Agenturdienstleistungen einher und stellen für die Spieler wichtige Ereignisse ihrer Karriere dar.

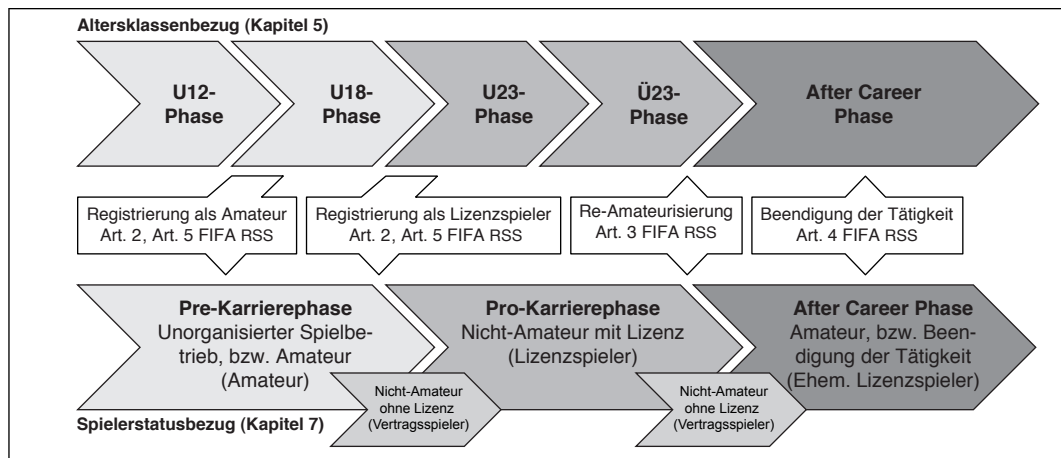


Abb. 3-1 : Spielerstatusbezogene vs. altersklassenbezogene Karrierephasen¹³⁷

¹³³ Hierzu siehe Kapitel 1.1.

¹³⁴ Die Auswahl der Akteure und deren Charakteristiken basiert weitgehend auf Erkenntnissen, die im Rahmen von Experten- und Spielerbefragungen gewonnen wurden. Sie soll das Einnehmen der Agenturperspektive ermöglichen und die Agentur-Spieler-Beziehung beleuchten. Die Begründung dafür, dass die in diesem Kapitel aufgeführten Marktakteure und die in Kapitel 5 identifizierten Bezugspersonen von Fußballspielern nicht übereinstimmen, liegt darin, dass in Kapitel 5 primär die Perspektive der Spieler berücksichtigt wird, in diesem Kapitel hingegen keine spezifische Akteursperspektive eingenommen wird. Vielmehr steht hier der akteurspezifische Erkenntnisgewinn sowie jener zur Beziehung Agentur – Spieler im Mittelpunkt.

¹³⁵ Zu den Charakteristiken von Berufssportlern gehören ihre finanzielle Motivation zur Ausübung des Sports, die Hauptberuflichkeit ihrer sportlichen Betätigung, ihre vertragliche Gebundenheit an einen Verein oder dessen Kapitalgesellschaft sowie die damit einhergehende Weisungsgebundenheit. Vgl. Klimmer (2004), S. 35 f. Die Weisungsbefugnis des Vereins kann sich auch auf Aspekte des privaten Lebens erstrecken (Ernährung, Regeneration, Verhalten in der Öffentlichkeit, Arztwahl etc.). Vgl. Hausch (2002), S. 9.

¹³⁶ Art. 2 Abs. 2 FIFA RSS.

¹³⁷ Die Spieler werden in dieser Arbeit entsprechend ihrem Status bezeichnet (Kundenlebensphasenzyklus: Pre-Spieler, Pro-Spieler, AC-Spieler) bzw. ihrer Altersklasse (Kundenalterszyklus: U12-Spieler bis Ü23-Spieler).

Die *Pre-Karrierephase* umfasst den ersten Karriereabschnitt, der mit dem Abschluss des ersten Lizenzspielervertrags (U12- und U18-Karrierephase; Pre-Spieler) endet. Die *Pro-Karrierephase* beinhaltet die Kernphase der Berufsspielerkarriere (U23- und Ü23-Karrierephase; Pro-Spieler). Die *After-Career-Phase* (AC-Karrierephase; AC-Spieler) beginnt mit dem Rücktritt des Spielers vom Berufsfußball. Dabei nimmt ein Berufsspieler im Verlaufe seines Karrierezyklus, idealtypisch betrachtet, folgende Status ein: Amateurspieler, Nicht-Amateur ohne Lizenz (Vertragsspieler) und Nicht-Amateur mit Lizenz (Lizenzspieler). Beteiligt sich ein Berufsspieler nach seinem Rücktritt als Lizenzspieler weiterhin am organisierten Fußball, kann er dies als Nicht-Amateur ohne Lizenz (Vertragsspieler) oder als Amateurspieler tun. Abschließend erfolgt der Rücktritt vom organisierten Fußballsport.

Fußballspieler dürften sich mehrheitlich der Tatsache bewusst sein, dass sich sowohl ihre sportliche Leistung als auch die Qualität der von der Agentur erbrachten Dienstleistungen auf ihren finanziellen Erfolg und ihr persönliches Wohlbefinden auswirken können. Sie streben danach, entsprechend ihrem Leistungsvermögen zu möglichst vorteilhaften Konditionen und unter Berücksichtigung persönlicher Ziele bei einem Verein als Berufsspieler tätig zu sein. So verfolgen sie im Verlaufe ihrer Karriere unterschiedliche Ziele, deren Gewichtung und gegenseitige Konditionierung individuell unterschiedlich ausfallen kann. Die Erkenntnisse der Spieler- und Expertenbefragung dieser Arbeit zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ziele von Fußballspielern entsprechend ihrem Streben nach sportlichem und finanziellem Erfolg sowie Selbstverwirklichung subsumiert werden können.¹³⁸

VON FREYBERG weist den **sportlichen Zielen** von Fußballspielern die höchste Gewichtung zu.¹³⁹ Eine solche Zielsetzung kann sowohl individuelle (Einzelspieler) als auch kollektive (Mannschaft) Ziele betreffen. Zu Letzteren kann der Gewinn von Vereins- und Nationalmannschaftstiteln gezählt werden. CACHAY/THIEL zufolge streben Hochleistungssportler primär danach, körperliche Höchstleistungen zu erbringen und Mitbewerber sowie sich selbst zu überbieten, also das eigene Leistungsvermögen zu steigern.¹⁴⁰ Neben Auszeichnungen, die einem Spieler für seine Leistung in einem Spiel, Turnier, in einer Saison oder über einen längeren Zeitraum vergeben werden können, streben Spieler nach sportlicher Herausforderung und Anerkennung durch Mitspieler, Trainer und Fans. Letzteres beispielsweise, indem der Spieler bei einem renommierten Verein überdurchschnittliche Leistungen erbringt, sich einen Stammplatz erspielt, eine Führungsposition erlangt oder das Kapitänsamt bekleidet.

Die **wirtschaftlichen Ziele** von Fußballspielern unterscheiden sich primär dahingehend von jenen herkömmlicher Arbeitnehmer, als dass deren kurze Karrierelaufzeit zu berücksichtigen ist.¹⁴¹ Dabei sind Spieler primär unselbstständig tätig, können jedoch sowohl Einzel- und Gemeinnahmen als auch Einzel- und Gemein Ausgaben generieren.¹⁴² Die Einzeleinnahmen und -ausgaben können beispielsweise jene Vermarktungsaktivitäten betreffen, die der Spieler im eigenen Namen und auf eigene Rechnung betreibt, oder das Absolvieren privater Trainingseinheiten. Gemeinnahmen und -ausgaben beziehen sich auf Zahlungsflüsse, denen die Arbeitsbeziehung des Spielers zu seinem Verein zugrundeliegt. Dies betrifft auf der Einnahmeseite das im Arbeitsvertrag des Spielers festgehaltene Grundsalar sowie leistungsbezogene (variable) Vergütungen, ausgabeseitig beispielsweise eventuelle Strafzahlungen.

bzw. After-Career-Spieler). Zum Kundenlebenszeitzykluskonzept siehe Kapitel 2.2.1 bzw. Fn. 82.

¹³⁸ VON FREYBERG nennt folgende Ziele von Fußballspielern: sportliche, wirtschaftliche und sonstige Zielsetzungen; vgl. von Freyberg (2005), S. 166.

¹³⁹ Vgl. von Freyberg (2005), S. 166.

¹⁴⁰ Vgl. Cachay/Thiel (2000), S. 144, 157.

¹⁴¹ Die Mehrheit der Spieler ist nicht in der Lage, die mit der Beendigung ihrer Berufssportlerkarriere entfallenden Einnahmeströme zu kompensieren bzw. einer vergleichbar einträglichen Tätigkeit nachzugehen. Zu den (wirtschaftlichen) Implikationen einer kurzen Karriere von Berufsspielern sowie zu deren Ausgabeverhalten vgl. Kapitel 3.7.2.

¹⁴² Zur Einnahmen- und Ausgabenstruktur professioneller Sportler vgl. Klimmer (2004), S. 27 ff.

Die Erwartungen der Spieler an ihren wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg können – selbst bei vergleichbaren Fähigkeiten – individuell variieren; dies trifft insbesondere auf ihre **persönliche Ziele** zu. Diese können, neben persönlichkeits- und charakterbedingten Eigenschaften, von soziokulturellen Gegebenheiten und Bedürfnissen seines Umfeldes beeinflusst werden. Ferner stehen Fußballspieler bezüglich ihres Images im konstanten Wettbewerb zueinander.¹⁴³ Das Streben nach Anerkennung und Prestige kann sowohl ihre Rolle innerhalb der Mannschaft als auch ihre Außendarstellung betreffen. Folglich bemühen sich Spieler in unterschiedlichem Ausmaß um entsprechende Statussymbole; diese können materieller Natur sein, aber auch den Stellenwert des Klubs und die sportlichen Leistungen des jeweiligen Spielers betreffen.

Diverse Faktoren können den sportlichen Erfolg der Spieler und somit das Erreichen ihrer finanziellen und persönlichen Ziele beeinflussen. Hierzu gehört das durchschnittliche Leistungsvermögen bzw. die Qualität des Spielers, welche Talent, aber auch Aspekte wie adäquate Ernährungs- und Erholungsgewohnheiten, ein angemessenes Bewusstsein für die berufsmäßige Ausübung des Fußballsports („Ich bin Hochleistungssportler“) bzw. einen entsprechenden Charakter voraussetzen. In Zusammenhang mit einem Klubwechsel können ferner die Auswahl des Vereins¹⁴⁴ sowie die Bereitschaft des Spielers, sich zeitnah zu integrieren¹⁴⁵, weitere Erfolgsfaktoren darstellen. Hierzu kann auch die Verletzungshistorie oder die Anerkennung, die der Spieler bei Vereins-, Verbands- oder Pressevertretern sowie beim Publikum genießt, gezählt werden.

3.2 / Scouts

Unter Berücksichtigung der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen sind Fußballklubs und Agenturen bestrebt, Spieler zu akquirieren, die überdurchschnittlich talentiert sind. HOHMANN definiert dabei Talent wie folgt:

„Als Talent im Spitzensport wird eine Person bezeichnet, die (a) aus retrospektiver Sicht in ihrer Sportlerkarriere bereits nachweislich Spitzenleistungen erbracht hat oder die (b) unter Berücksichtigung des bereits realisierten Trainings im Vergleich mit Referenzgruppen ähnlichen biologischen Entwicklungsstandes und ähnlicher Lebensgewohnheiten überdurchschnittlich sportlich leistungsfähig ist und bei der man unter verfügbaren kontextuellen (exogenen) Förderbedingungen in prospektiver Hinsicht begründbar annimmt oder mathematisch-prognostisch ermittelt, dass sie in einem nachfolgenden Entwicklungsabschnitt sportliche Spitzenleistungen erreichen kann.“¹⁴⁶

Das Scouting bzw. die Scouts unterstützen die Entscheidungsträger bei der Rekrutierung zieladäquater Mitarbeiter (Lizenzspieler) oder Nachwuchsspieler, indem sie Planung, Umsetzung und Monitoring der Talentsichtung verantworten. Einerseits betrifft dies den grundsätzlichen Auftrag des Scoutings, proaktiv talentierte Spieler zu sichten und deren Entwicklung zu dokumentieren, andererseits die Abwicklung spezifischer Scoutingaufträge für das Agentur- bzw. Klubmanagement (Sportdirektor, Trainerstab).¹⁴⁷ Dabei erfolgt das Scouting hinsichtlich beider

¹⁴³ Das Ringen nach Aufmerksamkeit ist als Teil des in Kapitel 1.1 beschriebenen *war between talents* zu verstehen.

¹⁴⁴ Bzw. Liga, Spielsystem, Trainer, Mitspieler, Umfeld, Kultur etc.

¹⁴⁵ Beispielsweise in das Spielsystem, die Gruppendynamik der Mannschaft oder den Verein. Ferner ist das Erlangen sprachlicher und kultureller Kenntnisse ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Integration.

¹⁴⁶ Hohmann (2009), S. 11. Diese Definition des Talentbegriffs ist für das in der vorliegenden Arbeit vertretene Talentverständnis deshalb geeignet, da sie sowohl potenzielle Berufsspieler berücksichtigt als auch solche, die ihr Leistungsvermögen bereits erfolgreich bewiesen haben. Weitere Autoren, welche die dynamische Eigenschaft von Talent diskutieren, sind Joch (1994), S. 90, und Martin/Nicolaus/Ostrowski/Rost (1999), S. 167. Zu diesen Autoren als auch zu HOHMANN ist kritisch anzumerken, dass diese das Vorhandensein von Talent vorwiegend anhand der zum Zeitpunkt der Talenteinschätzung beobachteten Leistungsfähigkeit des jeweiligen Sportlers beurteilen. Damit wird außer Acht gelassen, dass die sportliche und persönliche Entwicklung von Sportlern – insbesondere im Ausbildungsalter – selten stetig verläuft. Allerdings beschäftigt sich das Scouting sowohl mit der Beurteilung der bisherigen und momentanen Leistungsbereitschaft eines Spielers als auch mit Entwicklungs- bzw. Leistungsprognosen. Wie in anderen Sportarten gilt auch im Scouting von Fußballspielern: *Past performance is no indication of future results*.

¹⁴⁷ Neben Klubs und Agenturen können Scouts auch für einen Nationalverband oder als Freelance-Scout tätig sein.

Tätigkeitsbereiche, von der strategischen Ausrichtung bis hin zu operativen Aspekten, gemäß den Vorgaben des Arbeit- bzw. Auftraggebers. So kann das Scouting eines Klubs oder einer Agentur beispielsweise auf bestimmte Leistungs- oder Altersklassen in ausgewählten geografischen Gebieten ausgerichtet sein.

Zwischen den Auftraggebertypen gibt es wesentliche Unterschiede, z. B. basierend auf der Tatsache, dass Fußballklubs im Vergleich zu Agenturen nur eine begrenzte Anzahl Spieler ähnlichen Alters und derselben Spielposition verpflichten können.¹⁴⁸ Auch ist zu bedenken, dass die Suche nach einem adäquaten Klubspieler, im Vergleich zur Selektion der durch Agenturen zu akquirierenden Spieler (Kunden), in der Regel einer größeren Scoutingreichweite bedarf, bedingt durch die oft sehr spezifischen Anforderungen der jeweiligen Klubmannschaft sowie durch die beschränkten Vereinsressourcen. Dennoch ist festzustellen, dass nicht nur Klubs, sondern auch international ausgerichtete Agenturen (und Transferrechtshalter) über nahezu globale Scoutingnetzwerke verfügen, die oft den ersten Kontakt zum Spieler herstellen.

Größtenteils und idealerweise sind Scouts ehemalige Berufsspieler oder Trainer,¹⁴⁹ die die Anforderungen des Berufsfußballs und ihrer Auftraggeber kennen, demnach viele Spieler und Spielsituationen erlebt haben und den Mehrwert eines bestimmten Spielers aus der Perspektive ihres Auftraggebers einschätzen können. Die Auffassung, wonach sich insbesondere gescheiterte Trainer als Scouts versuchen, lässt sich unter Verweis darauf, dass erfolgreiches Scouting de facto nicht erlernbar ist, leicht widerlegen.¹⁵⁰

3.3 / Fußballklubs

Anders als Amateurvereine und entgegen dem ideellen Hauptzweck von idealtypischen Sportvereinen¹⁵¹, üben Fußballklubs, die am professionellen Fußball teilnehmen, vorrangig wirtschaftliche Aktivitäten aus. Diese Fußballklubs können als *unternehmerisch tätige Vereine* bezeichnet werden, wobei sie als solche zunehmend die Rechtsform von Kapitalgesellschaften annehmen.¹⁵² VON FREYBERG belegt die Zulässigkeit des Verständnisses von Fußballvereinen als *Dienstleistungsunternehmen* anhand der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen.¹⁵³ GAEDE/MAHLSTEDT ordnen professionelle Fußballvereine in der Unterhaltungsindustrie ein.¹⁵⁴ Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutsamkeit bezeichnen einige Autoren professionelle Bundesligavereine als *mittelständische Unternehmen*.¹⁵⁵

Die Dynamik und Komplexität, mit der die Führung solcher Fußballunternehmen konfrontiert wird, nimmt konstant zu. Als Reaktion darauf ist eine fortlaufende Professionalisierung des Managements der Vereine zu beobachten, was sich einerseits in einer stärkeren Kunden- und Rentabilitätsorientierung und andererseits in einem gestiegenen Spezialisierungsgrad der Mitar-

¹⁴⁸ So sind bei Fußballklubs in der Regel drei Torhüter Teil der Lizenzspielermannschaft. Gleiches trifft auf die Nachwuchsmannschaften zu. Agenturen hingegen können grundsätzlich beliebig viele Torhüter-Kunden managen.

¹⁴⁹ Vgl. Kathmann (2003), S. 118.

¹⁵⁰ Ein guter Spieler oder Trainer ist nicht per se ein guter Scout. Ferner ist oft vom Bauchgefühl und von der Begabung erfolgreicher Talentsichter die Rede bzw. von der Wichtigkeit qualitativer Scoutingaspekte. Weitere Charakteristiken, die Scouts zugutekommen, sind Vertrauenswürdigkeit, Diskretion, Reisebereitschaft und Belastbarkeit.

¹⁵¹ Der Hauptzweck von idealtypischen Sportvereinen besteht darin, den Sport in seinen Grundgedanken, als körperliche Ertüchtigung sowie als Medium für Völkerverständigung und Jugendaustausch, zu fördern, vgl. Dehesselles (2002), S. 7.

¹⁵² Von Freyberg (2005), S. 6 ff. So erlauben oder fordern die Fußballverbände der Top-Ligen die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung sowie diverser mit dem Fußballbetrieb nicht direkt in Bezug stehender Aktivitäten und Rechte in Kapitalgesellschaften. VON FREYBERG führt zur Entwicklung der Rechtsform deutscher Fußballvereine zu Fußballbundesliga-Unternehmen aus, dass erst das Erlangen der Unternehmensform den Fußballvereinen die Bewältigung der zunehmenden Ökonomisierung ihres Hauptzwecks bzw. ihrer Herausforderungen ermögliche, vgl. von Freyberg (2005), S. 7.

¹⁵³ Vgl. von Freyberg (2005), S. 9. Zu den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen siehe Kapitel 2.1.

¹⁵⁴ Vgl. Gaede/Mahlstedt (2003), S. 92.

¹⁵⁵ Vgl. Ziebs (2002), S. 21; Staudt/Horvath (2004), S. 355. In diesem Sinne äußerte sich ferner Dr. Dieter Hundt, damaliger Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, vgl. DFL (2008), S. 66.

beiter bzw. der arbeitsteiligen Prozesse widerspiegelt.¹⁵⁶ Letzteres zeigt sich beispielsweise in der Eigenständigkeit der Geschäftsführung, der Marketingabteilung oder des Stadionmanagements, als neben dem sportlichen Bereich bestehende Haupttätigkeitsbereiche der Vereinsführung.¹⁵⁷ In diese Richtung kann auch die Diversität der Einnahme- und Ausgabequellen interpretiert werden.¹⁵⁸ Hinsichtlich der Beziehung Verein – Spieler (bzw. Verein – Agentur – Spieler) hat die Professionalisierung bei allen beteiligten Parteien zu einer steigenden Zahl der am Beziehungsprozess involvierten Ansprechpartner geführt.¹⁵⁹ Auch beschränkt sich die Interaktion zwischen Verein und Spieler bzw. dessen Interessensvertretern nicht auf die wesentlichen Ereignisse der idealtypischen Karrierephasen, so wie sie in Abb. 3-1 (Kapitel 3.1) veranschaulicht wurden. Vielmehr findet ein periodischer Austausch statt, der die Wahrnehmung des Spielers mitbegründen dürfte, dass die vereinsnahen Akteure wie Trainer, Mitspieler und Vereinsführung wichtig für das Erreichen seiner Karriereziele sind.¹⁶⁰

Das Zielsystem professioneller Fußballklubs ist im Rahmen des in der Einleitung dieser Arbeit erwähnten *war for championships* zu betrachten¹⁶¹, der das Streben nach sportlichem Erfolg als ihr primäres Ziel darstellt. Im Hinblick auf eine sportlich erfolgreiche Zukunft ist die Kaderplanung zu den wichtigsten Tätigkeiten der Vereinsführung zu zählen.¹⁶² Neben dem sportlichen Erfolg gehören der wirtschaftliche und imagebezogene Erfolg zu den Oberzielen professioneller Fußballvereine,¹⁶³ wobei diverse Autoren die ausgeprägte Interdependenz dieser Ziele erläutern.¹⁶⁴

Ferner wird in der Fußballbranche, insbesondere im Transfergeschäft, zwischen Ausbildungs- und Käufervereinen unterschieden.¹⁶⁵ *Ausbildungsvereine* legen ihren Fokus auf die Ausbildung des eigenen Nachwuchses und auf die Heranführung ihrer Talente an den Berufsfußball bzw. auf deren Integration in die Lizenzspielermannschaft des Vereins. Die finanzielle und sportliche Unterstützung der Nachwuchsabteilung sind wesentliche Bestandteile ihrer Vereinsstrategie.¹⁶⁶ Darüber hinaus zeichnen sich Ausbildungsvereine aus durch eine auf die Früherkennung von Talenten ausgerichtete Scoutingorganisation, ein spezielles Augenmerk auf die langfristige Ent-

¹⁵⁶ Vgl. Gaede/Mahlstedt (2003), S. 96.

¹⁵⁷ Vgl. Gaede/Mahlstedt (2003), S. 94 ff.

¹⁵⁸ Zu den Einnahmequellen können unter anderem Spielertransfer- und Ausleiheehinnahmen, die Verwertung medialer Rechte (z. B. TV- oder Online-Rechte), Sponsoring (Trikot- oder Banden-Werbung), Matchday-Einnahmen (Ticketing oder Verpflegung), Merchandising (Verkauf von Trikots oder Souvenirs), Beiträge der Vereinsmitglieder oder Einnahmen aus Drittgeschäften (Reisebüro-Services) gezählt werden. Die Ausgabequellen bestehen aus Kosten für das Personal sowie die sachlichen Ressourcen, die erforderlich sind, um die entsprechenden Einnahmen zu generieren, vgl. von Freyberg (2005), S. 11; Staudt/Horvath (2004), S. 356.

¹⁵⁹ Beispielsweise können transferbezogene Angelegenheiten eines Spielers zur Beziehungsaufnahme seiner Agentur (oder seines Spielervermittlers) zum Sportdirektor des Vereins führen, wohingegen sich die Agentur, der Medienberater oder die Vermarktungsagentur des Spielers hinsichtlich diesbezüglicher Angelegenheiten an die PR- bzw. Marketingabteilung des Vereins richten.

¹⁶⁰ Außerdem stehen Spieler (bzw. ihre Agentur) im Kontakt zu weiteren Vereinsvertretern, wie beispielsweise der medizinischen Abteilung, der Pressestelle oder Personalbuchhaltung.

¹⁶¹ Siehe auch Abb. 1-1.

¹⁶² Vgl. Zehle (2005), S. 28. Die Wichtigkeit der Kaderplanung verdeutlicht die Relevanz des Eingehens, der Verlängerung und Beendigung vertraglicher Beziehungen zu Spielern sowie der damit einhergehenden Funktion der Agenturen. Somit werben nicht nur Agenturen um die besten Spieler (*war for talents*), sondern konkurrieren auch Fußballklubs untereinander um diese, was als *war for talents between clubs* bezeichnet werden kann. Vgl. hierzu auch Fn. 24.

¹⁶³ Vgl. Haas (2002), S. 85 ff. Beispiele in Anlehnung an von Freyberg (2005), S. 16: Sportlicher Erfolg: Titelgewinne und Meisterschaftsplatzierungen; wirtschaftlicher Erfolg: Gewinn, Rendite; imagebezogener Erfolg: Anzahl Mitglieder, Twitter-Follower.

¹⁶⁴ Vgl. Haas (2002), S. 80; Gömmel (2002), S. 1; von Freyberg (2005), S. 17 ff.

¹⁶⁵ Dieser Marktmechanismus wiederholt sich in allen Ligen des Berufsfußballs (horizontal), zwischen Ligen unterschiedlicher Attraktivität (vertikal) bis hin zum direkten Vergleich zwischen zwei Vereinen unterschiedlicher Ausprägung. Dementsprechend können Vereine situativ als Ausbildungs- oder Käuferverein betrachtet werden.

¹⁶⁶ Ausbildungsorientierte Vereine verfügen in allen Altersklassen über professionelle Strukturen, Trainingsmethoden und ausgebildetes Personal (z. B. Trainer, Scouts, Funktionäre). Dabei sollten Spieler von der U7 bzw. U12 bis hin zum Berufsfußball (Lizenzspielermannschaft) bestenfalls alle Altersklassen im Verein durchschreiten können. Eine Ausnahme bilden Akademien, die gezielt Spieler bis zum U20-Alter ausbilden, jedoch keine eigene Lizenzspielermannschaft führen.

wicklung und die persönlichen Umstände junger Spieler sowie ihre Fokussierung auf die individuelle Entwicklung ihrer Junioren- und Nachwuchsspieler.¹⁶⁷

Käufervereine hingegen bevorzugen den zeitnahen Gewinn prestigeträchtiger Titel, wobei ihre Personalpolitik zur Verstärkung der Lizenzspielermannschaft nahezu ausschließlich den Zukauf solcher Spieler vorsieht, die ihre fußballerische Ausbildung weitestgehend abgeschlossen haben. So stehen bei Käuferklubs Investitionen in gestandene Spieler im Vordergrund, womit einerseits hohe Ablösesummen für Spieler, die sich auf dem Zenit ihrer sportlichen Karriere befinden, bezahlt werden,¹⁶⁸ andererseits das Risiko eines Fehleinkaufs aber gering ist, weil der Spieler seine Qualitäten bereits unter Beweis gestellt hat.¹⁶⁹ Ferner sind Käuferklubs darum bemüht, die talentiertesten Ausnahmetalente zu akquirieren, im Bewusstsein dessen, dass das aktuelle Leistungsvermögen des Spielers die anfallenden Transfer- und Salärzahlungen zunächst nicht rechtfertigen dürfte.

3.4 / Spielerbetreuer

Spielerbetreuer besitzen weder eine von einem Verband ausgestellte Lizenz zur Vermittlung von Spielern noch vertreten sie diese in Vertrags- oder Verhandlungsangelegenheiten. In Absprache mit dem Auftraggeber unterstützt der Betreuer seine Spieler bei berufsbezogenen und persönlichen, oft alltäglichen Pflichten und Bedürfnissen. Die Tätigkeitsfelder des Betreuers variieren je nach Auftrag- bzw. Arbeitgeber, wobei dieser in der Regel ein Verein oder eine Agentur ist. Ferner können Spielerbetreuer selbstständig und damit im direkten Auftrag des Spielers tätig sein (Freelance-Betreuer).

Freelancer: Der Freelance-Betreuer assistiert einem oder mehreren Spielern in karriererelevanten und persönlichen Angelegenheiten. Dabei ist er an die Weisungen des jeweiligen Spielers (Auftraggeber) gebunden und interagiert hinsichtlich alltäglicher Angelegenheiten mit den Vertretern des Vereins. Je nach berufsbezogenem Umfeld kann der Spieler neben seinem persönlichen Betreuer die Dienste eines Anwalts, eines Spielervermittlers oder einer Agentur beanspruchen. In einer solchen Konstellation ist der Freelancer oft ein Familienmitglied oder Jugendfreund des Spielers, absolute Vertrauensperson und in der Regel zuständig für Angelegenheiten des Spielers, deren Handhabung keiner wesentlichen Qualifikation bedarf.¹⁷⁰ Die große Ellipse in Abb. 3-2 veranschaulicht einerseits das Wirkungsfeld von Freelance-Betreuern, die im Auftrag eines Spielers tätig sind und dabei mit dem Fußballklub und Vermittler des Spielers interagie-

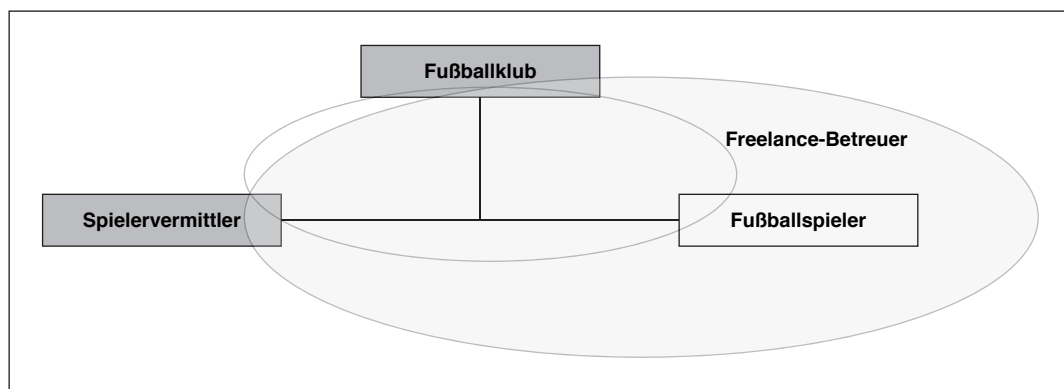


Abb. 3-2: Wirkungsfeld der Freelance-Betreuer

¹⁶⁷ Letzteres im Gegensatz zum Streben nach Junioren- oder Nachwuchsmeisterschaften sowie weiteren kollektiven Auszeichnungen.

¹⁶⁸ Der Verein kann nicht von einem gewinnbringenden Weitertransfer des Spielers ausgehen, da dieser bis dahin den Höhepunkt seiner sportlichen Leistungsfähigkeit und Motivation bereits überschritten haben dürfte.

¹⁶⁹ Dementsprechend ist der Einfluss der klubeigenen Scoutingaktivitäten auf die Transferpolitik bei Käuferklubs geringer als bei Ausbildungsklubs, da für eine bestimmte Position nur wenige Spieler konkurrierender Klubs als Verstärkung in Frage kommen und die Qualitäten solcher Spieler bereits hinlänglich bekannt sind.

¹⁷⁰ Letztere können z. B. das Netzwerk, die Erfahrung oder die Ausbildung des Betreuers betreffen.

ren. Neben Betreuern, die der Weisungsbefugnis des Spielers unterstehen, können Freelance-Betreuer auch ohne expliziten Auftrag einer Drittpartei agieren. Dies wird in der Abbildung anhand der kleinen Ellipse dargestellt, die keinen Akteur umkreist, jedoch alle berührt.

Spielerbetreuer von Fußballklubs: Der Spielerbetreuer assistiert einem oder mehreren Spielern bei der Handhabung der vereinsbezogenen Pflichten und Bedürfnisse.¹⁷¹ Abb. 3-3 verdeutlicht die Weisungsgebundenheit von Spielerbetreuern zum auftraggebenden Fußballklub. Dabei fungiert der Betreuer als operatives und kommunikatives Bindeglied zwischen Spielern und klubinternen und externen¹⁷² Ansprechpartnern. Zusätzlicher Betreuung bedürfen insbesondere solche Spieler, die dem Verein erst vor Kurzem beigetreten sind und z. B. nicht über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügen. Die Koordination und Umsetzung der Spielerbetreuung ist von Verein zu Verein unterschiedlich, wobei in der Regel der Trainer und/oder der Sportchef die Organisation und personelle Besetzung der Spielerbetreuung wesentlich mitbestimmen. Oft ist der Spielerbetreuer des Klubs die Ansprechperson des Betreuers der Agentur und vice versa.

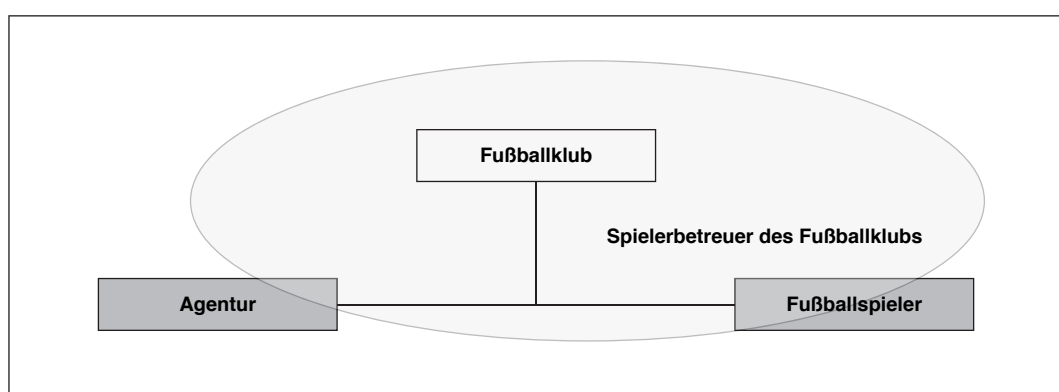


Abb. 3-3: Wirkungsfeld der Spielerbetreuer von Fußballklubs

Spielerbetreuer von Agenturen: Wie Abb. 3-4 veranschaulicht, sind die Spielerbetreuer von Agenturen an die Weisungen dieser gebunden und unterstützen einen oder mehrere Spieler der Agentur in der alltäglichen Erfüllung ihrer beruflichen und persönlichen Pflichten und Bedürfnisse.¹⁷³ Beruflich betrifft dies die Interaktion mit Vereins-, Medien- und Sponsorenvertretern sowie mit der Fangemeinde. Leistungen, die private Angelegenheiten betreffen, können je nach Dienstleistungspalette und Qualifikation der mit der Spielerbetreuung beauftragten Agenturmitarbeiter variieren.¹⁷⁴ Der Spielerbetreuer soll im weitesten Sinne zur Optimierung des Spielerumfeldes beitragen. Er ist ein wichtiger Bestandteil des Informationsaustausches zwischen dem Spieler und dem Agenturmanagement sowie zuständig für das Umsetzen karrierefördernder Maßnahmen zwecks Erreichen diesbezüglicher Spielerziele sowie kundenbeziehungs-fördernder Maßnahmen für das Erreichen ökonomischer Agenturziele (Unternehmensziele). Von allen Agenturmitarbeitern hat der Spielerbetreuer in der Regel die höchste Interaktionsfrequenz zum Spieler, womit er bei diesem wesentlich zum Aufbau von Vertrauen und Vertrautheit zur Agentur beitragen kann.

¹⁷¹ Für den Bereich der Spielerbetreuung wird in Fußballklubs auch der Begriff „Players’ Affaires“ verwendet. Die Funktionen eines Spielerbetreuers können sich teilweise mit denen eines Teammanagers überschneiden. Dabei ist Letzterer für das gesamte Kader verantwortlich und arbeitet i. d. R. enger mit dem Trainerstab zusammen, wogegen der Spielerbetreuer als Problemlöser und -vermeider zu verstehen ist und unter anderem den Weisungen des Teammanagers folgt.

¹⁷² Sofern der Spielerbetreuer beispielsweise auch externe Medien- oder Arzttermine koordiniert.

¹⁷³ Beispielsweise im Zusammenhang mit (sprachbedingten) Verständigungsproblemen oder Behördengängen.

¹⁷⁴ Im Anschluss an einen internationalen Transfer kann dies z. B. die Koordination der Relokation einer Spielerfamilie betreffen. Beispiele hierfür sind die Suche nach für den Spieler adäquatem Wohnraum oder nach einer Ausbildungsstätte für die Kinder.

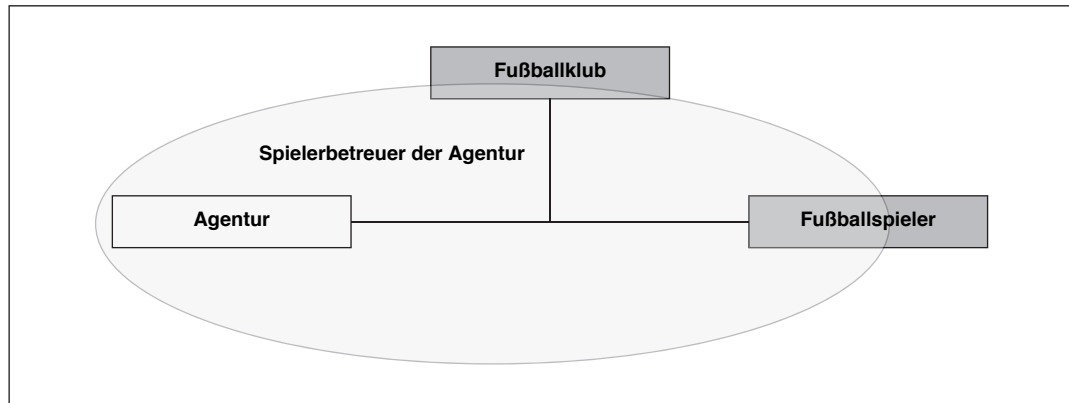


Abb. 3-4: Wirkungsfeld der Spielerbetreuer von Agenturen

3.5 / Spielervermittler

Die Vermittlung von Fußballspielern ist durch öffentlich-, verbands- und privatrechtliche Gesetze und Vorschriften reglementiert,¹⁷⁵ wobei das FIFA-Spielervermittlerreglement¹⁷⁶ eine zentrale Rolle einnimmt. Dieses definiert den Spielervermittler als

„eine natürliche Person, die gegen Entgelt Spieler bei einem Verein vorstellt, um Arbeitsverträge auszuhandeln oder neu zu verhandeln, oder die im Hinblick auf den Abschluss eines Transfervertrags zwei Vereine einander vorstellt, und zwar jeweils unter Einhaltung der in diesem Reglement niedergelegten Bestimmungen.“¹⁷⁷

Einerseits ist es sowohl Spielern als auch Vereinen verboten, mit nichtlizenzierten Spielervermittlern zu kooperieren.¹⁷⁸ Andererseits dürfen sich natürliche Personen lediglich bei Vorliegen einer gültigen Spielervermittlerlizenz¹⁷⁹ und eines gültigen Spielervermittlervertrags¹⁸⁰ (bzw. einer Vermittlungsvereinbarung mit einem Verein) als Spielervermittler betätigen. Die Berechtigung zur Ausübung einer Spielervermittlungstätigkeit wird dem jeweiligen Kandidaten bei Erfüllung aller Anforderungen durch den nationalen Verband mittels Lizenzierungsurkunde gewährt.¹⁸¹ Vom Zuständigkeitsbereich der FIFA ausgenommen sind Elternteile, Geschwister, Ehepartner oder Rechtsanwälte der Spieler sowie Rechtsanwälte, welche die Interessen eines Klubs vertreten.¹⁸² Die Vermittlung bzw. der Transfer eines Spielers besteht aus sich teilweise überlappenden, nonlinearen und linearen Prozessen. Darin involviert sind der Spieler, der/die Spielervermittler in Vertretung der jeweiligen Parteien¹⁸³, der Verein, der den Spieler abgibt, der Verein, der den Spieler aufnimmt, sowie eventuell weitere Akteure wie die jeweiligen Verbände oder Transferrechtshalter.

Abb. 3-5 zeigt die Transferphasen aus Perspektive der Spielervermittler. Deren wesentliche Tätigkeiten sind auf das Aushandeln eines neuen Arbeitsvertrags oder auf die Verlängerung eines bestehenden ausgerichtet. Im Vordergrund steht die erfolgreiche Arbeitsvermittlung¹⁸⁴ bzw. die Freigabe des Spielertransfers im Transferabgleichungssystem der FIFA (Transfer Matching System, TMS¹⁸⁵), womit die Spielberechtigung für den neuen Arbeitgeber erteilt werden kann.

¹⁷⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 3.7.3.

¹⁷⁶ FIFA SVR (2007).

¹⁷⁷ FIFA SVR (2007), S. 4 (Definitionen).

¹⁷⁸ Unter anderem Art. 2 Abs. 1, Art. 25 und Art. 27 FIFA SVR.

¹⁷⁹ Vgl. Art. 3 Abs. 1 FIFA SVR.

¹⁸⁰ Zum Spielervermittlervertrag siehe auch Kapitel 3.7.3 sowie Art. 19 ff. FIFA SVR.

¹⁸¹ Zu Erwerb und Verlust der Spielervermittlerlizenz vgl. FIFA SVR (2007), S. 8 ff. (III. Erwerb und Verlust der Spielervermittlerlizenz).

¹⁸² Vgl. Art. 4 FIFA SVR.

¹⁸³ Vgl. Art. 19 Abs. 8 FIFA SVR.

¹⁸⁴ Vgl. Jenny (2003), S. 27.

¹⁸⁵ Online-System der FIFA zur Förderung der „Integrität, Rechenschaft und Innovation auf dem globalen Transfermarkt“, vgl. TMS (2013), o. S.

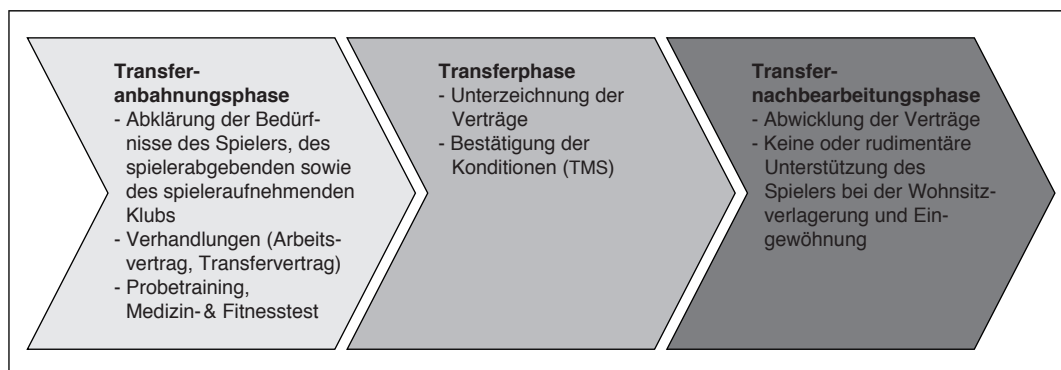


Abb. 3-5: Transferphasen des Berufsfußballs

3.6 / Agenturen

Der Alltag eines Berufsfußballspielers besteht aus unterschiedlichsten Tätigkeiten wie Trainingseinheiten und Wettkämpfen sowie der damit einhergehenden An- und Abreise, aus physischer und mentaler Regeneration, medizinischer Behandlung oder Presse- und Vermarktungsterminen. Diese mindern die ihm für die eigenständige Handhabung seines Karrieremanagements zur Verfügung stehende Zeit. Ferner verfügen Spieler selten über ausreichende Spielervermittlungsrelevante Kenntnisse, noch über ein entsprechendes Vermittlungs- und Beratungsnetzwerk. Wie in der Einleitung zu dieser Arbeit beschrieben, wünschen sich Spieler vermehrt ein ganzheitliches und beziehungsorientiertes Management ihrer Karriere, um Komplexität und Informationsasymmetrien zu reduzieren. Die hierfür erforderliche Erweiterung der Dienstleistungspalette und Intensivierung der Beziehung der Spieler zu ihren Karrieremanager kann das Leistungsvermögen bzw. die Leistungsabsicht von Spielervermittler übertreffen.

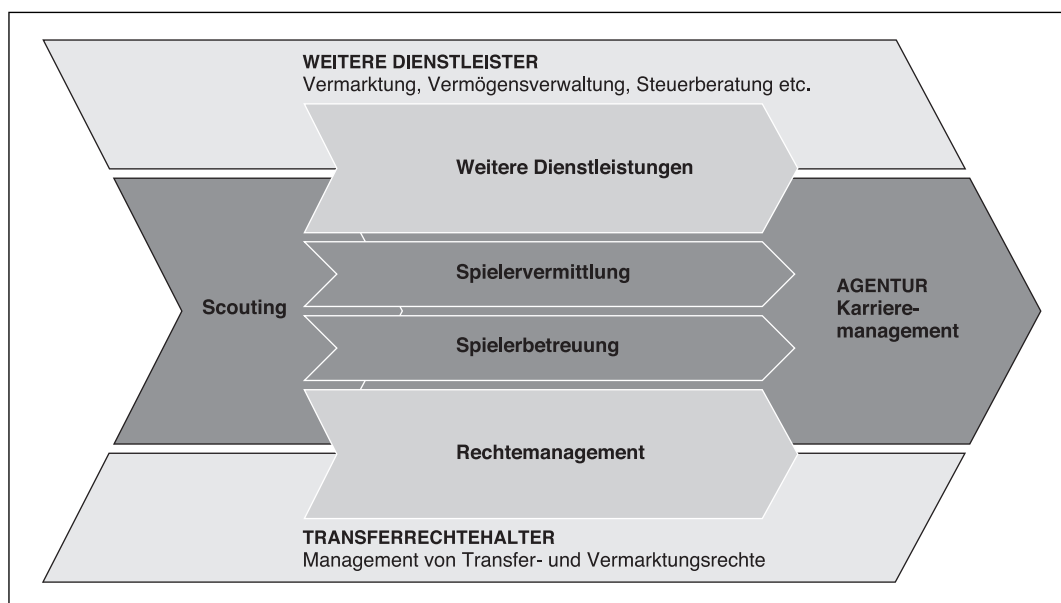


Abb. 3-6: Kern-/Dienstleistungen von Agenturen

Obwohl die Lizenz zur Spielervermittlung nur natürlichen Personen erteilt wird, ist es einem Spielervermittler erlaubt, sich in Unternehmensform zu organisieren.¹⁸⁶ Dennoch beruht das Geschäftsmodell der Spielervermittler auf ihrer Vermittlungstätigkeit. Die Dienstleistungen von Agenturen hingegen gehen über die reine Vermittlungsleistung hinaus. Neben der Einhaltung professioneller Standards beabsichtigen Agenturen unter anderem, eine bessere Qualität und ein breiteres Angebot an Dienstleistungen bereitzustellen als Spielervermittler, um für den Spieler

¹⁸⁶ Vgl. Art. 3 Abs. 2 FIFA SVR.

Mehrwert zu generieren und ihn langfristig zu binden.¹⁸⁷ Sie zielen darauf ab, als *one-stop service provider* wesentliche Spielerbedürfnisse aus einer Hand abzudecken, wobei dem Spieler (Kunden) oft ein persönlicher Ansprechpartner zugeteilt wird.¹⁸⁸ Die Spieler werden u. a. in sportlichen, finanziellen, rechtlichen, medialen oder persönlichen Belangen beraten und betreut.¹⁸⁹ Bei Bedarf werden externe Spezialisten wie Vermögensverwalter, Medientrainer, Rechts-, Versicherungs- oder Steuerberater hinzugezogen. Dabei besteht die Beziehung eines Spielers zu einem externen Dienstleister eher selten gänzlich ohne Einwirkung der Agentur. Auch eher selten sind Konstellationen, in denen nicht eine Agentur (oder ein Spielervermittler) den *lead* beim Karrieremanagement übernimmt, sondern ein externer Dienstleister (z. B. Rechtsanwalt), ein Familienmitglied oder der Spieler.

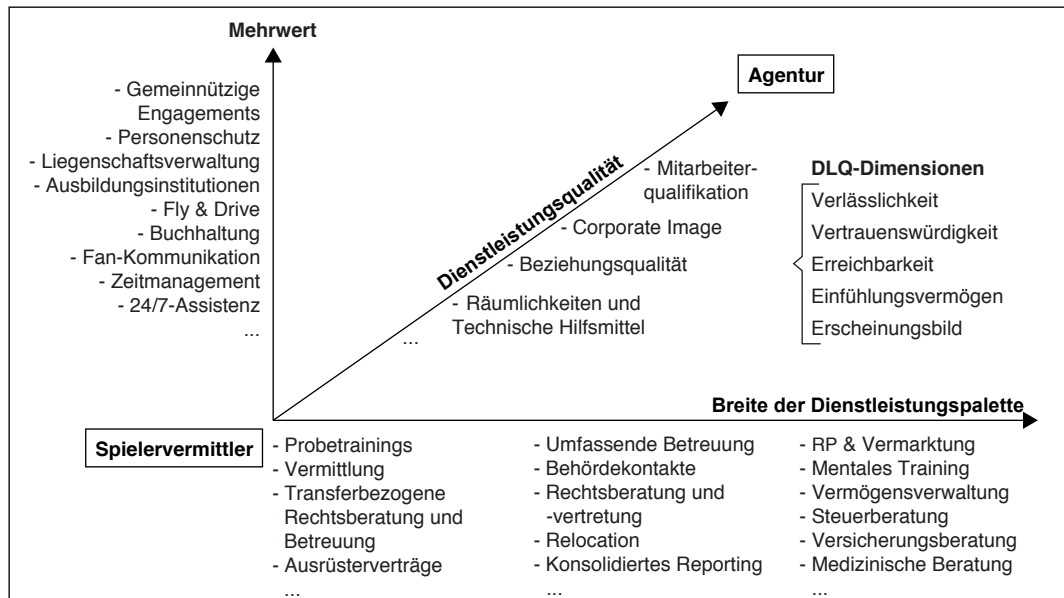


Abb. 3-7: Agenturen vs. Spielervermittler – Mehrwert, Dienstleistungsqualität und Dienstleistungspalette

Als Erfolgsfaktoren von Agenturen nannten die befragten Experten insbesondere das Agenturnetzwerk (z. B. Kontakte zu Vereinen), die Spielerqualität, die Dienstleistungen (Dienstleistungsqualität und -palette), das Wissen der Agenturmitarbeiter sowie das Agenturimage. Hinsichtlich der Ausbildung und des beruflichen Werdegangs von Agenturmanagern wird eine fortlaufende Professionalisierung beobachtet, beispielsweise bezüglich Aspekten wie Kenntnisse des Fußballsports und -geschäfts, Verhandlungsgeschick, Sprach- und Kulturkenntnisse sowie Führungsqualitäten.

3.7 / Weitere Dienstleister

In diesem Kapitel werden Charakteristiken ausgewählter Marktteilnehmer erläutert, deren Services die Kerndienstleistungen von Agenturen ergänzen. Dies sind insbesondere Rechtsanwälte, Finanzdienstleister und Vermarktungsagenturen.¹⁹⁰ Die Auswahl und Erbringung

¹⁸⁷ Da Agenturen ihre Dienstleistungen mehrheitlich auf Erfolgsbasis in Rechnung stellen und – im Vergleich zu Spielervermittlern – höhere Fixkosten haben, sind sie auf die Bindung überdurchschnittlich talentierter und finanziell erfolgreicher Spieler angewiesen. In dieser Hinsicht kann sich eine Kooperation mit Transferrechtehaltern förderlich auf die (vertragliche) Gebundenheit der Spieler auswirken. Vgl. Kapitel 3.8 und Art. 18 bis FIFA RSS (Beeinflussung von Vereinen durch Drittparteien) sowie Art. 29 FIFA SVR (Zahlungsbeschränkungen und Zession von Rechten und Ansprüchen).

¹⁸⁸ Vgl. hierzu Kathmann (2003), S. 119: „Diese Tendenz wird dadurch begründet, dass nur größere Agenturen einen Organisationsgrad aufweisen können, der eine qualitativ hochstehende Tätigkeit auch im internationalen Rahmen ermöglicht. Diese zum Teil als sogenannte ‚one-stop-shop‘ im Markt operierenden Unternehmen beschäftigen bis zu 50 Mitarbeiter allein im Bereich der Spielervermittlung.“

¹⁸⁹ Vgl. Scherrer (2003), S. 5 ff.; Kathmann (2003), S. 115; Jenny (2003), S. 28.

¹⁹⁰ Die Relevanz dieser Dienstleistungsakteure für das Karrieremanagement der Spieler wurde auf einer Tagung des SFV für in diesem Verband lizenzierte Spielervermittler diskutiert, vgl. SFV (2010), o. S.

dieser Dienstleistungen wird vorwiegend durch die Agentur des Spielers koordiniert.¹⁹¹ Dabei kann zwischen Agenturen und den weiteren Dienstleistern eine Konkurrenz finanz-, leistungs- oder beziehungsbezogener Natur entstehen, da sich beide um die Gunst derselben Kunden bemühen.

3.7.1 / Vermarktungsagenturen

Der Einbezug von Prominenten in die Kommunikation von Unternehmen – Testimonialwerbung¹⁹² – hat seit den 1990er Jahren stark zugenommen.¹⁹³ Dies dürfte u.a. auf die Erkenntnis zurückzuführen sein, dass „*Testimonials als ‚Gesichter von Marken‘*“¹⁹⁴ und „*Gesichter in der Menge*“¹⁹⁵ zur Emotionalisierung und Bekanntmachung von Marken beitragen und beim Kaufentscheid einen Impuls zugunsten der beworbenen Marke auslösen können.¹⁹⁶

Fußballer sind „*eingebunden in eine von Marketing-Maßnahmen geprägte Fußballwelt und müssen sich darin zurechtfinden. Dazu gehört neben der Verpflichtung gegenüber dem Verein ebenso der Umgang mit der Presse und die Vermarktung*“¹⁹⁷. Das Image eines Fußballers wird wesentlich vom Erfolg als Produkt von Leistung beeinflusst.¹⁹⁸ Dies genügt jedoch nicht, um ein Werbestar zu werden.¹⁹⁹ „*Die Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Persönlichkeit [als Testimonial in der Werbung] ist eine starke und glaubwürdige Medienpräsenz, da diese Bekanntheit und Aktualität garantiert.*“²⁰⁰

Spieler wie Oliver Bierhoff oder David Beckham zeigen, dass ihnen der Aufbau der eigenen Marke im Verlauf ihrer Fußballerkarriere – zu einem Zeitpunkt, in dem die mediale Aufmerksamkeit als Produkt der Leistungen kostenlos gegeben ist – vielfältige Möglichkeiten für eine zweite Karriere eröffnet. Der Aufbau und die Pflege der eigenen Marke stellen nicht nur eine zusätzliche Einnahmequelle zum Salär dar, sondern bieten auch eine Chance für die Zeit nach dem Rücktritt als Berufsfußballspieler.²⁰¹ Seit der Jahrtausendwende ist bei Spielervermittlern und Agenturen (Karrieremanager) eine Tendenz zur Auslagerung solcher Tätigkeiten an spezialisierte Vermarktungsagenturen zu beobachten.²⁰² Je professioneller und früher ein über das Karriereende hinaus angelegter Vermarktungsmasterplan erstellt und umgesetzt wird, desto

¹⁹¹ Vgl. hierzu Kapitel 3.6. Je nach Ausmaß und Komplexität der Kundenbedürfnisse beschäftigen Agenturen Mitarbeiter, die diesbezüglich über ein fundiertes Wissen verfügen.

¹⁹² Neben den Begriffen „Testimonialwerbung“ sind die Bezeichnungen „Celebrity Endorsement“ und „Prominentenwerbung“ verbreitet, vgl. Schapitz (2008), S. 5 f.; Olsson (2003) und Herbst (2010) rücken das Markenmanagement des Prominenten ins Zentrum des Interesses und sprechen demnach von der „Vermarktung von Prominenten“; Schaaf (2010), S. 41 verweist unter Hinweis auf Fanderl (2005) auf den fehlenden wissenschaftlichen Konsens bei der Begriffsdefinition.

¹⁹³ Der Anteil an TV-Werbespots mit Prominenten nahm in Deutschland zwischen 1993 (3%) und 2001 (14%) deutlich zu. Experten erwarten jedoch nicht, dass Werte wie in den USA erreicht werden (2001: 25%); vgl. Olsson (2003), S. 318. Seit der WM 2006 ist im deutschsprachigen Raum diesbezüglich eine gewisse Stagnation festzustellen. Dem Verfasser der vorliegenden Arbeit ist im deutschsprachigen Raum nur eine Studie bekannt, die ergab, dass nahezu vier von fünf Deutschen keine Werbung mit prominenten Testimonials sehen wollen. Vgl. Meyer-Gossner (2010), o. S.

¹⁹⁴ Olsson (2003), S. 319.

¹⁹⁵ Herbst (2010), S. 188. Garber (2004) benennt diesen Zusammenhang als Eye-Catcher-Funktion von Testimonials, vgl. Garber (2004), S. 29.

¹⁹⁶ Vgl. Olsson (2003), S. 318 ff. Zur Emotionalisierung und positiven Beeinflussung des Markenimages vgl. ferner Fanderl (2005), S. 2, bzw. Carroll (2009), S. 150.

¹⁹⁷ Vgl. Herzberg (2003), S. 355.

¹⁹⁸ Vgl. Herzberg (2003), S. 339 f. Herzberg führt als weitere imagerelevante Faktoren die Vereinszugehörigkeit, Nationalmannschaftsaufgebote oder persönliche Aspekte wie Attraktivität oder Charisma auf. Nufer/Heider (2012) kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass Sportler als glaubwürdiger und sympathischer eingestuft werden als Prominente aus anderen Bereichen. Dabei sei die Wirkung aktiver Sportler stärker als jene ehemaliger Sportler oder weiterer Akteure wie Trainer oder Manager.

¹⁹⁹ Dies stellte THIEL bereits 1991 fest, vgl. Thiel (1991), S. 19.

²⁰⁰ Olsson (2003), S. 322.

²⁰¹ Vgl. Väh (1994), S. 81 ff. OLSSON äußert sich zu Bierhoff, dessen Vermarktung im deutschsprachigen Raum als ein Paradebeispiel gilt, wie folgt: „Hiermit haben wir das erste Mal eine Vermarktungs-Strategie für die Zeit nach Beendigung der aktiven Laufbahn eines Sportlers entwickelt und umgesetzt, was für mich zeigt, dass es tatsächlich gelungen ist, den Prominenten zur Marke zu machen“, Olsson (2003), S. 330.

²⁰² Vgl. Herzberg (2003), S. 354. Zu bedenken ist, dass lediglich wenige Agenturen über mehrere vermarktbar Spielerkunden verfügen, womit sich der Aufbau internen, vermarktungsbezogenen Know-hows nicht rechnet.

eher kann eine die Spielermarke nachhaltig fördernde Zusammensetzung des Sponsorenportfolios sowie die Vereinbarkeit dieses mit den Interessen des Fußballklubs oder der Nationalmannschaft berücksichtigt werden.²⁰³

3.7.2 / Finanzdienstleister

Die deutsche Vereinigung der Vertragsfußballspieler (VDV) gab bekannt, dass bis zu 25% der Berufsfußballspieler nach ihrem Karriereende hoch verschuldet sind.²⁰⁴ Dahingehend weisen diverse für diese Arbeit befragte Marktteilnehmer auf die prekäre finanzielle Situation hin, in der sich aktive, jedoch insbesondere ehemalige Spieler befinden. Finanzdienstleister sollten die spezifischen Eigenschaften von Fußballspielern (und deren Agenturen) berücksichtigen. So ist die Schulung zum Umgang mit Finanzen nur selten Bestandteil der Ausbildung eines Spielers.²⁰⁵ Solche Wissensdefizite sind sowohl im privaten Spielerumfeld als auch bei Agenturmitarbeitern weit verbreitet. Zu beachten sind auch die im Vergleich zu anderen Berufen kurze Karrierelaufzeit,²⁰⁶ die hohe Volatilität der Spielerbezüge (Salär, Sponsoreneinnahmen) sowie die Tatsache, dass nach der Karriere oft keine Möglichkeit zur Vermögensschaffung besteht. Der *war between talents* treibt die Spieler ferner dazu an, sich auf ihre Karrieren zu fokussieren und beispielsweise einem häufigen Wohnortwechsel zuzustimmen.²⁰⁷

Vermögensverwaltung: Sowohl die Finanzplanung als auch das Portfoliomanagement sollten der Tatsache Rechnung tragen, dass der Spieler nach Beendigung seiner Berufsspielerkarriere höchstwahrscheinlich nicht in der Lage sein wird, vergleichbare Einkommensströme wie zu seiner aktiven Zeit zu generieren (Abb. 3-8). Im Extremfall hat der Spieler mit dem zum Ende der Karriere (ca. 33. Lebensjahr) angesparten Vermögen seinen zukünftigen Lebensunterhalt zu bestreiten, wobei mancher Spieler nach der Karriere Mühe hat, sein Ausgabeverhalten an seine neue Einkommenssituation anzupassen.

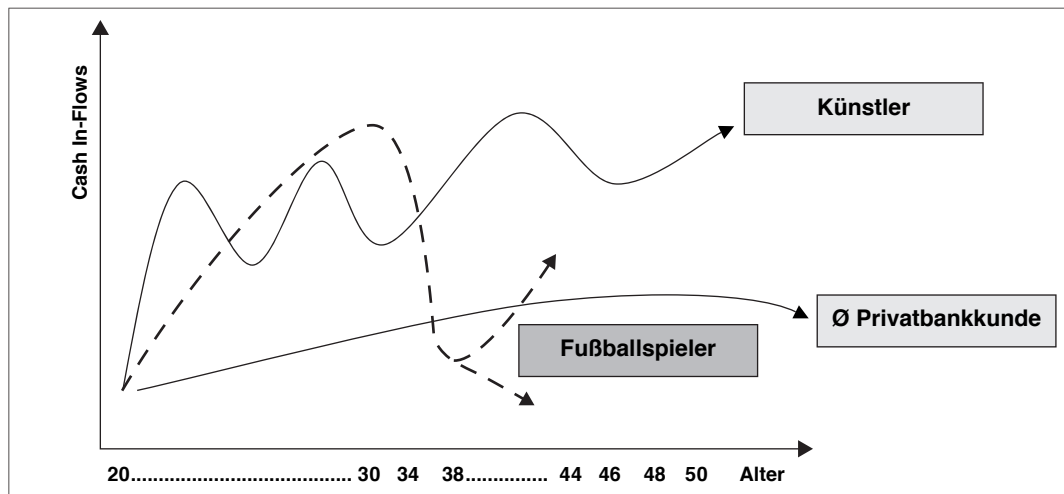


Abb. 3-8: Periodizität der Einkommensströme von Fußballspielern²⁰⁸

²⁰³ Vgl. Olsson (2003), S. 329 f.; Hausch (2002), S. 9. HAUSCH weist darauf hin, dass die Persönlichkeitsrechte des Spielers für die Dauer des Arbeitsverhältnisses teilweise an den Verein zediert werden. Dies kann zwischen dem Fußballklub und dem Spieler bzw. den Sponsoren des Klubs und jenen des Spielers zu Interessenskonflikten führen (Erkenntnis aus der Expertenbefragung).

²⁰⁴ Vgl. Seibel (2011), o. S.

²⁰⁵ Vgl. Herzberg (2003), S. 346; Lehmann/Weigand (1999), S. 127. Spieler zentraleuropäischer Herkunft verfügen teilweise über eine Berufsausbildung oder einen Maturitätsabschluss (Abitur). Sie verfügen jedoch oft nicht über ausreichend Wissen und Erfahrung, um der Komplexität ihrer finanziellen Bedürfnisse gerecht zu werden. Letzteres trifft in höherem Maße auch auf Spieler afrikanischer oder südamerikanischer Herkunft zu, die zudem weitgehend keine Berufsausbildung genossen haben. Für sie kann die selbstständige Bewältigung des Alltags eine grosse Herausforderung darstellen (Erkenntnis aus der Expertenbefragung).

²⁰⁶ Vgl. Schwendowius (2003), S. 70. SCHWENDOWIUS beziffert die Karrierelaufzeit auf zehn bis fünfzehn Jahre.

²⁰⁷ Zu dienstleistungsbezogenen Charakteristiken und Herausforderungen von Hochleistungssportler vgl. Brimberg (2002), o. S.; Egger (2002), S. 4; Klimmer (2004), S. 46.

²⁰⁸ In Anlehnung an Egger (2002), S. 5.

Steuerberatung: Die steuerliche Behandlung international tätiger Berufssportler richtet sich nach dem nationalen und internationalen Steuerrecht sowie deren Interdependenzen. Im sportspezifischen Kontext gelten Fußballspieler als Mannschaftssportler, deren Einnahmen einkommens-, gewerbe- oder umsatzsteuerrelevante Sachverhalte begründen können.²⁰⁹ Das Gros der Fußballspieler erzielt mehrheitlich Einnahmen aus unselbstständiger Tätigkeit.²¹⁰ Insbesondere Spieler, die zuzüglich zum Gehalt Einnahmen aus Lizenzen, Werbe- oder Ausrüsterverträgen und Ausgaben für Trainer, Management oder Versicherungen aufweisen, können darauf bedacht sein, ihre Steuerlast zu optimieren.²¹¹

Versicherungsberatung: Fußballspieler sind beruflich Risiken ausgesetzt, die bezüglich ihres Schadenspotenzials (Berufsinvalidität) sowie ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit jene herkömmlicher Berufsrisiken übertreffen. Insbesondere international tätige Spieler – bzw. deren Agentur in Zusammenarbeit mit Versicherungsexperten – haben bei der Risikoanalyse komplexe Sachverhalte zu beachten, welche die eigene Lebenssituation (Wohnort, Familie, Alter etc.) als auch den lokalen Versicherungsmarkt betreffen. So weist das Versicherungswesen jedes Staates Lücken auf, um deren Deckung sich Fußballspieler (privat) bemühen müssen. Da der Markt zu Versicherungsleistungen von Berufssportlern auf wenige Anbieter beschränkt ist, kann der Spieler teilweise keine standardisierten Versicherungsleistungen beziehen.

3.7.3 / Rechtsberater

Die Beziehung von Agenturen zu ihren Kunden (Spieler) ist durch öffentlich-, verbands- und/oder privatrechtliche Gesetze und Vorschriften reglementiert. Gleiches trifft auf die Beziehungen beider Akteure zu Verbänden, Fußballklubs und weiteren Marktteilnehmern zu. Spielervermittlern – und in geringerem Ausmaß Agenturen – fällt es teilweise schwer, ein für das Ausüben ihrer professionellen Tätigkeiten hinreichendes Verständnis essenzieller regulatorischer Prinzipien zu erlangen und gesetzgeberische Entwicklungen zu antizipieren oder gar zu beeinflussen.²¹² International tätige Agenturen verfügen über ein geografisch und kompetenzbezogen breit angelegtes Netzwerk von Rechtsexperten, insbesondere Kennern aktueller Entwicklungen des regulatorischen Umfeldes des Fußballs. Teilweise ist ein Jurist fester Bestandteil des Agenturen-Teams und verantwortet die juristische Betreuung agentur- und kundenbezogener Geschäfte.

Bezieht man die Interessen von Transferrechthealtern mit ein, so sind insbesondere folgende Verträge zu nennen: Arbeitsvertrag, Spielervermittlungsvertrag, Transfervertrag, Leihvertrag und Beteiligungsvertrag.²¹³ Die nachfolgend anhand des Arbeitsvertrags exemplarisch erwähnten regulatorischen Grundlagen präzisierend, kann festgehalten werden, dass bei der Ausgestaltung der nachfolgend kurz erläuterten Vertragstypen die FIFA-Statuten²¹⁴, das FIFA-Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern²¹⁵, das FIFA-Spielervermittlerreglement²¹⁶ und die entsprechenden Reglemente des jeweiligen nationalen Verbandes zu beachten sind.

Arbeitsvertrag: Der Lizenzspielervertrag²¹⁷ regelt das Arbeitsverhältnis zwischen dem Spieler und dem arbeitgebenden Klub.²¹⁸ Die Verpflichtung und Beschäftigung von Spielern durch

²⁰⁹ Vgl. Klimmer (2004), S. 36.

²¹⁰ Zur Einnahmen- und Ausgabenstruktur professioneller Sportler vgl. Klimmer (2004), S. 27 ff.

²¹¹ Vgl. Klimmer (2004), S. 38 f. Zu den Organisationsformen von Sportlern vgl. Klimmer, S. 42.

²¹² Dem Verfasser der vorliegenden Arbeit ist sich jedoch bewusst, dass sowohl Agenturen (z. B. EFAA), Spieler (z. B. FIFPro) als auch Klubs (z. B. ECA) ihre Interessen (und damit Einflussnahme auf regulatorische Entwicklungen) durch Interessensgemeinschaften vertreten lassen.

²¹³ Für die unterschiedlichen Vertragstypen bestehen nicht zuletzt im deutschsprachigen Raum – z. B. bedingt durch den Sprachgebrauch in nationalen Regularien – teilweise unterschiedliche Bezeichnungen.

²¹⁴ FIFA-Statuten (2012).

²¹⁵ FIFA RSS (2012).

²¹⁶ FIFA SVR (2007).

²¹⁷ *Lizenzspielervertrag* entspricht der Bezeichnung des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) und der Deutschen Fußball-Liga GmbH (DFL). Die Bezeichnung *Arbeitsvertrag für Nicht-Amateur-Spieler der Klubs des Schweizerischen Fußballverbandes* wiederum entspricht jener vom Schweizer Fußballverband (SFV) und der Swiss Football League (SFL).

²¹⁸ Vgl. SFL (2004), Art. 1 (I. Vertragsgegenstand).

europäische Fußballklubs hat den gesetzlichen Vorschriften der EU, den nationalen ausländerechtlichen und arbeitsrechtlichen Bestimmungen, den Statuten, Reglementen und Richtlinien der FIFA, der UEFA (bzw. Kontinentalverbände), der nationalen Verbände, der nationalen Ligen sowie der Klubs Rechnung zu tragen. Die Regelwerke, denen sich die Parteien unterwerfen, sind im Muster-Lizenzspielervertrag²¹⁹ der nationalen Ligen vermerkt. Teilweise sind weitere Aspekte zu berücksichtigen, wie mit den Vereinsinteressen nicht in Konkurrenz stehende private Sponsorenverträge, Ausrüstervereinbarungen oder sonstige Nebentätigkeiten des Spielers.²²⁰

Spielervermittlervvertrag:²²¹ Der Auftrag des Spielervermittlers besteht darin, für den Spieler einen neuen Verein als Arbeitgeber zu finden und ihn an diesen zu vermitteln. Der Spielervermittler wird für seine Bemühungen im Falle eines erfolgreichen Abschlusses eines Arbeitsvertrags i. d. R. jährlich mit einem Prozentsatz des ausgehandelten Brutto-Grundgehaltes entschädigt.²²² Der Spielervermittlervvertrag, der i. d. R. auf exklusiver Basis zustande kommt, kann für höchstens zwei Jahre abgeschlossen werden, wobei es den Parteien frei steht, den Vertrag zu erneuern. Wird der Spielervermittler mit der Vermittlung eines Spielers von einem Klub beauftragt,²²³ so wird zwischen Vermittler und Verein vorab eine einmalige Pauschalvergütung vereinbart,²²⁴ wobei sich diese beispielsweise an der erfolgten Transferentschädigung (Transferzahlung) orientieren kann. Dabei kann der Vermittlungsauftrag sowohl die Akquisition eines Spielers als auch den Transfer eines aktuellen Spielers des auftraggebenden Klubs an einen (beliebigen) Drittclub beinhalten.

Transfervertrag: Der Transfervertrag regelt den Übertritt (Transfer) eines Spielers vom Verein, bei dem er registriert ist, zu einem neuen Verein. Der abgebende Verein kann für die frühzeitige Vertragsauflösung eine Transferentschädigung fordern, die den Besitzern der wirtschaftlichen Transferrechte²²⁵ (Spieler, Verein(e) und/oder Transferrechtehalter) entsprechend dem Beteiligungsvertrag zuzuteilen ist. Gemäß Art. 10 FIFA RSS können Berufsspieler auch an einen anderen Verein ausgeliehen werden (**Leihvertrag**), wobei der ausleihende Verein finanziell entschädigt wird (Leihgebühr).

Beteiligungsvertrag: Der Beteiligungsvertrag regelt insbesondere die Beteiligungsverhältnisse – zwischen Verein(en), Spieler und/oder Transferrechtehaltern – am Transfer- oder Vermarktungserlös. Die Einräumung einer meistens einmaligen, prozentualen und oftmals in der Höhe limitierten Beteiligung am Transferwert des Spielers zugunsten des neuen Transferrechtehalters erfolgt dabei meist gegen Entgelt.

3.8 / Transferrechtehalter

Dieses Kapitel soll dem weiteren Verständnis des rechtlichen Rahmens, in dem sich die für diese Arbeit forschungsrelevanten Beziehungen entfalten, und der Einordnung jener Akteure, die als sogenannte Dritte in Transferrechte von Fußballspielern investieren, dienen. Solche Investitionen haben nicht zuletzt aufgrund des Bosman-Urteils (1995) und des damit einhergehenden Einzugs des Free-Agent-Konzepts²²⁶ an Attraktivität gewonnen.²²⁷ Transferrechtehalter (Vereine, Spiele oder Dritte) werden vor allem durch Verordnungen der FIFA reguliert; hierauf beruht die Unterscheidung zwischen föderativen und wirtschaftlichen Rechten (Federative and Eco-

²¹⁹ Zum Standardarbeitsvertrag der SFL vgl. SFL (2004), zu jenem der DFL vgl. DFB (2012).

²²⁰ Vgl. Hausch (2002), S. 9.

²²¹ Vgl. Art. 19 FIFA RSS; Art. 21 und Anhang 3 FIFA SVR. Die FIFA stellt den nationalen Verbänden einen Standardvermittlervvertrag zur Verfügung.

²²² Vgl. Art. 20 FIFA SVR.

²²³ Vgl. Art. 27 FIFA SVR.

²²⁴ Vgl. Art. 20 Abs. 5 FIFA SVR.

²²⁵ Zur Typisierung der Transferrechte siehe Kapitel 3.8.

²²⁶ Dieses besagt, dass es dem Spieler freigestellt ist, nach Ablauf seines Arbeitsvertrags zu einem Verein seiner Wahl zu wechseln. Im Falle eines Transfers schuldet der Spieler seinem bisherigen Verein (und damit auch weiteren Transferrechtehaltern) keine Transferentschädigung. Der Spieler gilt als ablösefrei.

²²⁷ Vgl. Holzhäuser/Körner (2009), S. 193; Heermann (2013), S. 21.

nomic Rights). Die *föderativen Transferrechte* betreffen jene Rechte, die den Spieler, basierend auf einem beim jeweiligen Verband registrierten Arbeitsvertrag, an seinen Verein binden; damit können nur Vereine und der jeweilige Spieler im Besitz föderativer Transferrechte sein. *Wirtschaftliche Transferrechte* hingegen beziehen sich auf das Recht, an den geldwerten Vorteilen zu partizipieren, die durch einen Transfer oder eine Ausleihe der föderativen Rechte generiert wurden.²²⁸ Auch wenn die Regelwerke der FIFA primär Fußballklubs und Spieler als am Transfererlös beteiligt vorsehen, so verbieten sie Dritten das Halten wirtschaftlicher Transferrechte nicht, schränken es jedoch insofern ein, als deren Aktivitäten weitestgehend dem regulatorischen Rahmen der Spieler, Fußballklubs und Spielervermittler bzw. Agenturen unterliegen.²²⁹

Das Geschäftsmodell solcher Third-Party-Ownerships (hier: Investoren) besteht darin, sich über vertragliche Vereinbarungen mit Vereinen Anteile am Transfererlös von Spielern zu sichern, diese zu halten und gewinnbringend zu veräußern, wobei bestimmte Anlagestrategien verfolgt werden. Für Investoren bestehen in der Regel keine Zusicherungen oder Garantien dafür, dass sich ihre Investments in wirtschaftliche Transferrechte als erfolgreich herausstellen werden. Vielmehr sind Investitionen in Transferrechte mit bedeutenden Risiken verbunden und sollten daher qualifizierten Anlegern²³⁰ vorbehalten bleiben, die über ausreichend finanzielle Mittel und einen langfristigen Anlagehorizont verfügen sowie die Anlagerisiken verstehen und bereit sind, diese zu tragen.²³¹ Dabei kann der Ursprung der Risiken, mit denen Third-Party-Ownerships konfrontiert werden, in den gesetzten Investitionszielen, den gewählten Investitionsstrategien und in einem suboptimalen Ressourcenmanagement liegen. Risiken können folgende Aspekte betreffen, die einen hohen Einfluss auf die Wertbeständigkeit oder den Wertzuwachs getätigter Investitionen haben:²³² Alter bzw. sportliche, körperliche und Persönlichkeitentwicklung des Spielers²³³, Gesundheit des Spielers²³⁴, Qualität des Scoutings und der Spielerbetreuung²³⁵, Rechtsstabilität und Durchsetzbarkeit von Verträgen sowie etwaiger Konventionalstrafen²³⁶, Free-Agent-Regelung²³⁷, Erlangen von Einreise- und Arbeitsbewilligungen sowie von

²²⁸ Demnach stellen die wirtschaftlichen Transferrechte Vermögenswerte der Klubs sowie eventueller Investoren dar. Sie sind von den Vermarktungsrechten (Image Rights) des Spielers zu unterscheiden, die unter anderem die Bild- und Namensrechte des Spielers umfassen. Diese können auch an Dritte veräußert werden, wobei deren Verwertung in Absprache mit dem Verein des Spielers zu erfolgen hat.

²²⁹ Dies betrifft insbesondere Art. 18bis FIFA RSS, der die Einflussnahme Dritter auf die Arbeitsbeziehung oder Transferangelegenheiten, die den Verein und den Spieler betreffen, verbietet. Jedoch ist das Halten wirtschaftlicher Transferrechte durch Dritte nicht per se untersagt, solange diesen kein Mitspracherecht eingeräumt wird, vgl. Holzhäuser/Körner (2009), S. 193 ff.; European Commission (2013), S. 65 f. Auch können wirtschaftliche Transferrechte durch einen oder mehrere Vereine und Investoren sowie durch den Spieler gänzlich oder teilweise gehalten werden. In Bezug auf die Spielervermittlung ist zudem Art. 29 FIFA SVR zu beachten, der hinsichtlich der wirtschaftlichen Transferrechte etwaige Transferentschädigungszahlungen sowie die Zession rechtlicher Interessen seitens der Vereine an die Vermittler beschränkt.

²³⁰ Zur Definition qualifizierter Anleger siehe Art. 10 Abs. 3 KAG sowie Art. 6 Abs. 2 KKV in Verbindung mit Art. 10 Abs. 4 KAG.

²³¹ Anleger beabsichtigen in der Regel ihr Portfolio mit einer nicht traditionellen Anlage zu diversifizieren und/oder verfolgen Ziele, die nicht unmittelbar ökonomischer Natur sind. Dies betrifft weitgehend das Urinteresse des einzelnen Investors am Fußballsport und/oder an dessen wirtschaftlichen Zusammenhängen.

²³² Im Übereinstimmung mit der einleitend zu Kapitel 3 skizzierten Vorgehensweise werden vorwiegend Risiken aufgeführt, die einen direkten Bezug zu den Inhalten dieser Arbeit haben, von den befragten Experten und Spielern als relevant wahrgenommen werden und/oder zum Verständnis von Third-Party-Ownerships sowie zu deren Einordnung in das Beziehungsnetzwerk des Spielers beitragen.

²³³ Je jünger ein Talent, desto weniger robust sind Prognosen bezüglich seiner sportlichen und persönlichen Entwicklung und desto langfristiger muss der Investitionshorizont angelegt sein.

²³⁴ Je nach Art der gesundheitlichen Einschränkungen kann dies die Weiterentwicklung des Spielers verzögern, einschränken oder sogar das Ende der Karriere bedeuten (Sportinvalidität).

²³⁵ Vgl. Kapitel 3.2 (Scouting) und Kapitel 3.4 (Betreuung).

²³⁶ Transferrechtelhalter können die Entwicklung regulatorischer Voraussetzungen weder hinlänglich antizipieren noch beeinflussen. Zu beachten ist ferner das Risiko des Nichteinhaltens vertraglich festgehaltener Verpflichtungen seitens des Vereins, des Spielers, gegebenenfalls seiner gesetzlichen Vertreter (i. d. R. Eltern) und weiterer Parteien, wobei die Qualität der Vertragswerke und der Vertragspartner das Risikoausmaß bedingt.

²³⁷ Damit beim Übertritt eines Berufsspielers zu einem neuen Verein eine Transferentschädigung geschuldet ist, hat dieser Übertritt – und damit die Zession der wirtschaftlichen Rechte – innerhalb der Laufzeit des Arbeitsvertrags zu erfolgen, d. h., die Monetarisierung der wirtschaftlichen Transferrechte ist nur möglich, solange der Spieler keinen Free-Agent-Status annimmt. Ferner sind auch beim Erreichen der Volljährigkeit (bzw. Geschäftsfähigkeit) Risiken im Zusammenhang mit der Fortführung zuvor eingegangener Vereinbarungen zu berücksichtigen, welche durch die Eltern in Rechtsvertretung ihres Sohnes (Spieler) erfolgten.

Spielberechtigungen²³⁸, Fehlen von im Markt anerkannten und bewährten Bewertungsmethoden²³⁹, Qualität des (Rechte-)Managements²⁴⁰, langer Anlagezeitraum²⁴¹, illiquider Charakter der Investitionen²⁴², Intensität des Wettbewerbs²⁴³.

Solche Risiken können sowohl die Zieldefinition als auch die Ausgestaltung der Strategie und Organisation von Third-Party-Ownerships bedingen, die wiederum den Charakter der Beziehung dieser zu den Spielern, in deren Rechte sie investiert sind, wesentlich prägen. So können Investoren als reine Kapitalgeber agieren, wobei sie entweder in einzelne Spieler oder in Transferrechtefonds investieren, jedoch keine Beziehung zu den Spielern pflegen. Ferner können sie mit einem oder mehreren Vereinen, Akademien, Agenturen, Spielervermittlern, Scouts, Betreuern und anderen Investoren mehr oder weniger formalisierte Kooperationen eingehen, was zu einer engen Verflechtung dieser Akteure führt.

Nahezu alle befragten Experten vertraten die Ansicht, dass im Rahmen des Managements vieler der vorgenannten Risiken die Gebundenheit *und* Verbundenheit der Spieler anzustreben und somit die Beziehung zu diesen als zentral zu erachten ist. Somit sollten Prozesse, die einer persönlichen Interaktion mit dem Spieler bedürfen oder die Sicherung von deren Rechten betreffen, der direkten Aufsicht der Third-Party-Ownerships unterliegen. Dabei seien insbesondere die in diesem Kapitel genannten Regularien sowie systemimmanente Interessenkonflikte zu beachten.²⁴⁴

Auf die Untersuchungsergebnisse von Kapitel 5.3 vorgehend kann hinzugefügt werden, dass Third-Party-Ownerships von den Fußballspielern – insbesondere im Zusammenhang mit dem Erreichen ihrer Karriereziele – meist nicht erwähnt wurden. Dies kann daran liegen, dass Third-Party-Ownerships ihren Spielern Dienstleistungen anbieten und einen persönlichen Umgang pflegen, der mit jenem von Agenturen oder Spielervermittlern vergleichbar ist, womit sie der Spieler nicht differenziert wahrnimmt.

²³⁸ Hiervon sind insbesondere Spieler betroffen, die nicht Bürger der EU sind.

²³⁹ Dies, obwohl diverse Studien die Bewertung wirtschaftlicher Transferrechte analysieren, vgl. Trequattrini/Lombardi/Nappo (2012); von Freyberg (2005).

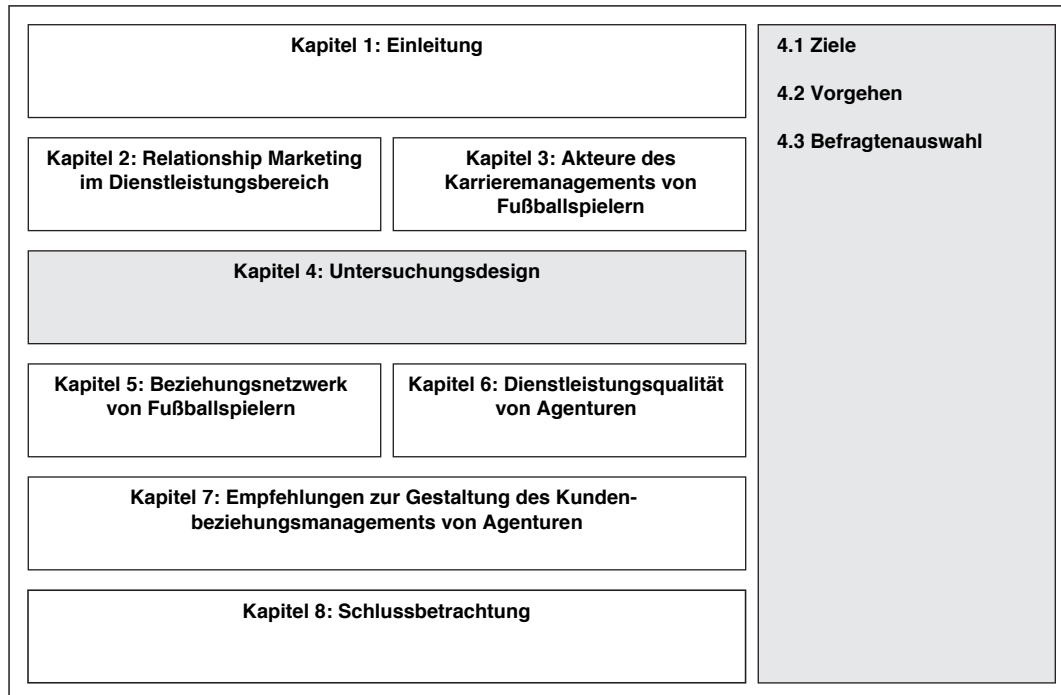
²⁴⁰ Dies impliziert die Fähigkeit des Managements, geeignete Anlagestrategien zu bestimmen und umzusetzen, das Aufrechterhalten professioneller Strukturen und die Bereitstellung notwendiger Ressourcen, wie branchenspezifisches Wissen (Mitarbeiter, Netzwerk) oder den Zugang zu Fremdkapital.

²⁴¹ Die erwartete Haltefrist von Transferrechten variiert in Abhängigkeit von der gewählten Anlagestrategie bzw. dem Spieleralter zum Zeitpunkt des Investments sowie aufgrund der individuellen Entwicklung des Spielers.

²⁴² Illiquidität: Es gibt jährlich nur zwei wenn auch mehrwöchige Transferfenster, innerhalb derer Spieler den Verein wechseln können.

²⁴³ Investoren konkurrieren mit ihresgleichen und mit Vereinen um die Akquisition wirtschaftlicher Transferrechte sowie um die möglichst gewinnbringende Veräußerung dieser.

²⁴⁴ Letztere können z. B. dann auftreten, wenn der Interessensvertreter des Spielers (z. B. Spielervermittler) und jener des Investors derselbe ist oder sich diese nahestehen bzw. eine Doppelvertretung vorliegt.



4 / UNTERSUCHUNGSDESIGN

4.1 / Ziele

Das Ziel der Spieler- und Expertenbefragung besteht darin, jene Beziehungen zu analysieren, die der Spieler für das Erreichen seiner Karriereziele für relevant erachtet (1. Teilziel, Kapitel 5). Dabei soll insbesondere die Forschungsrelevanz der Agentur-Spieler-Beziehung erforscht werden. Ferner werden sowohl die Spielererwartungen an die Qualität der Agenturdienstleistungen als auch die Experteneinschätzung der Erwartungen der Spieler analysiert. Anschließend wird untersucht, wie die Wahrnehmung der Spieler hinsichtlich der Dienstleistungsqualität von Agenturen zu beurteilen ist und inwiefern hier Defizite bestehen (2. Teilziel, Kapitel 6). Die Spieler- und Expertenbefragungen sowie die Dokumentanalyse beabsichtigen das Erarbeiten praxisnaher, branchenspezifischer Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehung von Agenturen (3. Teilziel, Kapitel 7).

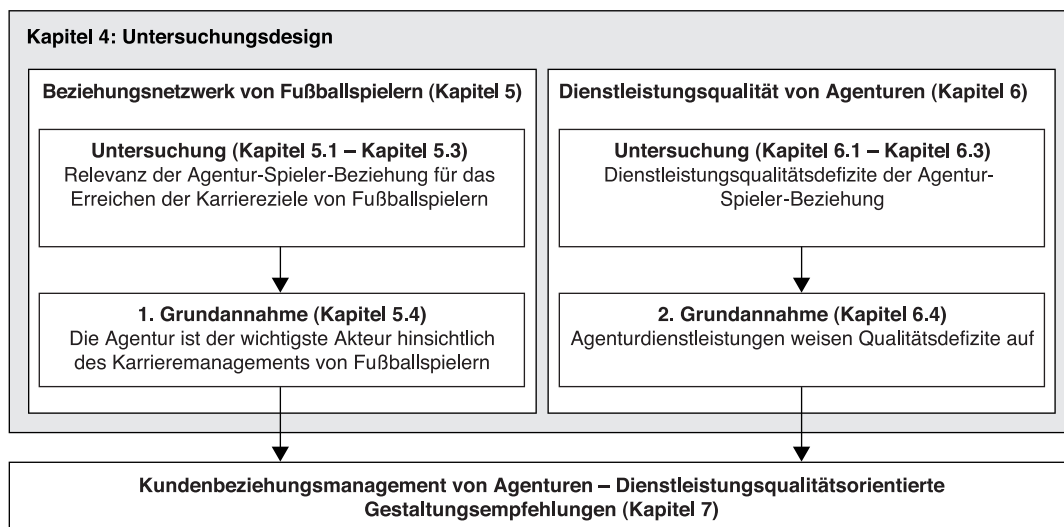


Abb. 4-1: Untersuchungsdesign – Kapitelübersicht

4.2 / Vorgehen

Aufgrund des Fehlens branchenspezifischer, theoriegeleiteter Literatur sowie dokumentierter Praxiserfahrungen basiert die Untersuchung auf einem explorativ-hypothesenerkundenden Vorgehen sowie auf entsprechenden Forschungsmethoden. Auch wenn die Untersuchung primär auf weitgehend unstandardisierten Befragungen von Spielern und Experten beruht, werden sowohl im Rahmen der Netzwerkkarten- als auch der SERVQUAL-Analyse neben qualitativen auch quantitative Vorgehensweisen gewählt. Die Untersuchungserkenntnisse werden einerseits zur Formulierung der Grundannahmen (Kapitel 5 und 6) herangezogen. Andererseits sind sie die Grundlage für das Erarbeiten und Ausgestalten von Gestaltungsempfehlungen (Kapitel 7).

Die durchgeführten Befragungen und Dokumentanalysen beruhen auf unterschiedlichen Erhebungsmethoden, die in den nachfolgenden Kapiteln erläutert werden. Die Sekundärforschung (*desk research*) beinhaltet ein umfassendes Literaturstudium. Aufgrund des explorativen, praxisorientierten Charakters beruht die vorliegende Arbeit zum Großteil auf Primärforschung (*field research*), und zwar in Form von problemzentrierten Spieler- und Expertenbefragungen. Beide sind als persönliche, qualitative Einzelbefragungen konzipiert. LAMNEK zufolge werden bei qualitativen Interviews offene, nichtstandardisierte Fragen gestellt, wodurch „*sich die qualitative Befragung in ihrer Grundstruktur als dialogisch erweist*“²⁴⁵. Dabei wird der Interviewte zunächst nach den für ihn wichtigen Aspekten befragt, um herauszufinden, was er als *seine Welt* erlebt. Aufbauend darauf werden möglichst präzise Fragen zum konkreten Forschungsvorhaben gestellt.²⁴⁶

²⁴⁵ Zu qualitativen Interviewformen vgl. Lamnek (2002), S. 172 f.

²⁴⁶ Vgl. Lamnek (2002), S. 172 f.

Der Leitfaden zur Spielerbefragung (**Spielerleitfaden**) sieht zunächst die Einführung des Befragten in das Forschungsvorhaben und den Befragungsablauf vor. Der Spielerleitfaden ist in drei Befragungsphasen unterteilt:

1. Untersuchung des Beziehungsnetzwerkes des befragten Spielers
2. Untersuchung der Erwartungen und Wahrnehmung des Spielers bzgl. der Dienstleistungsqualität von Agenturen (SERVQUAL)
3. Untersuchung allgemeiner Erfahrungen und Ansprüche des Spielers hinsichtlich seiner Beziehung zu Agenturen

Alle Phasen der Befragung werden durch offen formulierte Generatorfragen eingeleitet. Dadurch soll der Befragte zum freien Erzählen angeregt werden. Als zweiter Schritt folgen jeweils Rückfragen bzw. die quantitative Erhebung der egozentrierten Netzwerke der Spieler sowie jene der Dienstleistungsqualität mittels SERVQUAL. Diese dienen der Bestätigung oder Präzisierung von Aussagen der vorangehenden narrativen Befragungsphase. Auch wenn ein grober Leitfaden zur Spielerbefragung vorliegt, werden insbesondere bei jenen Themenbereichen abweichende Schwerpunkte gesetzt, bei denen vom Vorhaben, eine Vergleichbarkeit zwischen Aussagen unterschiedlicher Befragter zu erzielen, abgesehen werden kann.²⁴⁷

Im Rahmen der Expertenbefragung (**Expertenleitfaden**) kommt kein allgemeingültiger Befragungsleitfaden zur Anwendung. Vielmehr wird für die Befragung jedes Experten ein individueller Leitfaden erstellt, der auf spezifische Teilaspekte des Spielerleitfadens eingehen kann.²⁴⁸ Damit wird einerseits die Vergleichbarkeit der Aussagen unterschiedlicher Experten sowie von Spielern und Experten hergestellt. Andererseits kann der Experte zu seiner Einschätzung der Perspektive der Spieler, der Agenturen und weiterer Akteure befragt werden.

Die Ergebnisse der Spieler- und Expertenbefragungen werden entlang des in Tab. 4-1 dargestellten Spielerleitfadens analysiert. Dabei werden insbesondere jene Ergebnisse diskutiert, die der Herleitung der 1. Grundannahme (Kapitel 5) und 2. Grundannahme (Kapitel 6) dienen. Ferner fließen Untersuchungsergebnisse, die zur Beschreibung der Marktteilnehmer (Kapitel 3) oder der Formulierung der Gestaltungsempfehlungen (Kapitel 7) dienen, in diese Arbeit ein.

Befragungsphase	Untersuchungsmethode	Untersuchungsobjekt	Untersuchungsergebnis
Einleitung	Problemzentriertes Interview	Erläuterung des Forschungsvorhabens und Befragungsablaufs	
Befragungsphase 1	Netzwerkanalyse	Beziehungsnetzwerk des befragten Spielers	Formulierung der 1. Grundannahme (1. Teilziel, Kapitel 5)
Befragungsphase 2	SERVQUAL-Analyse	Erwartungen und Wahrnehmung des befragten Spielers bzgl. der Dienstleistungsqualität von Agenturen	Formulierung der 2. Grundannahme (2. Teilziel, Kapitel 6)
Befragungsphase 3		Erfahrungen und Ansprüche des befragten Spielers hinsichtlich seiner Beziehung zu Agenturen	Erkenntnisgewinn betreffend alle Teilziele (1.– 3. Teilziel, Kapitel 3, 5-7)

Tab. 4-1: Spielerleitfaden

²⁴⁷ Angestrebt wird eine Vergleichbarkeit bei den Themenbereichen, die zu einem zentralen Erkenntnisgewinn im Zusammenhang mit den Teilzielen 1 und 2 (Grundannahmen) führen. Weniger relevant ist die Vergleichbarkeit hingegen bei Aussagen, die Erkenntnisse zur Formulierung von Gestaltungsempfehlungen (3. Teilziel) liefern.

²⁴⁸ Solche Aspekte betreffen insbesondere die Analyse des Beziehungsnetzwerkes der Spieler (egozentrierte Netzwerkanalyse) bzw. des Dienstleistungsqualitätsdefizits von Agenturen (SERVQUAL-Ansatz). Die Experten werden jedoch vorwiegend zu ihrer problemspezifischen Erfahrung befragt.

4.2.1 / Dokumentanalyse

Das *desk research* umfasst theoretische Literatur zur Forschungskonzeption dieser Arbeit, zum Dienstleistungs- und Relationship Marketing sowie zu Themen, die das Karrieremanagement von Fußballspielern betreffen. Wichtige Quellen sind Fachbücher und -zeitschriften, das Internet, Berichte öffentlicher und privater Institutionen sowie weitere verfügbare Dokumente. Die Auswahl erfolgte nach den Kriterien Relevanz, Adäquanz und Aktualität, wobei die Quellen im Forschungsverlauf fortlaufend ergänzt und revidiert wurden.

4.2.2 / Spielerbefragung

Der Rahmen der Spielerbefragung ergibt sich aus der Methodik des problemzentrierten Interviews (Tab. 4-1). Zur Untersuchung des Beziehungsnetzwerkes der Spieler wird die egozentrierte Netzwerkanalyse herangezogen (1. Teilziel, Kapitel 5) und für die Untersuchung der Dienstleistungsqualität von Agenturen der SERVQUAL-Ansatz (2. Teilziel, Kapitel 6). Beide Ansätze bieten einen ihren Charakteristiken entsprechenden Leitfaden, der die Problemzentrierung der Befragung bezüglich der Erkenntnisziele dieser Arbeit unterstützen soll.

Im Rahmen der Untersuchung des Beziehungsnetzwerkes wurden die Befragten mit *Generatoren* und *Interpretatoren* konfrontiert. Dabei wird der Interviewte, im Sinne des Prinzips der Offenheit, mittels nicht konditionierender Erzählstimuli befragt. Es wird versucht, basierend auf den Erzählungen des Interviewten sowie mittels Rückfragen, Hinweise zu gewinnen, die das Verständnis seines Umfeldes fördern.²⁴⁹ Analog dazu wurde im zweiten (Dienstleistungsqualität) und im dritten Teil der problemzentrierten Befragung verfahren, wobei angestrebt wurde, Hinweise zu Qualitätsdefiziten bzw. den Zielen und Strategien sowie den Restriktionen und Barrieren, mit denen Agenturen konfrontiert werden, zu erhalten (Kapitel 7).

Trotz Vorliegens eines groben Leitfadens zur Spielerbefragung wurden insbesondere bei jenen Themenbereichen, bei denen vom Vorhaben, eine Vergleichbarkeit zwischen Aussagen unterschiedlicher Kunden herzustellen, abgesehen werden konnte, unterschiedliche Schwerpunkte je befragter Spieler gesetzt.²⁵⁰ Dies geschah vor oder im Laufe der Befragungen, je nach Einschätzung des themenbezogenen Wissens und des erwarteten Erkenntnisgewinns. Die Interpretation der gewonnenen Daten erfolgte in Orientierung an die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING.²⁵¹

Problemzentriertes Interview

Das problemzentrierte Interview ist eine Variante des narrativen Interviews und als solches eine spezifische Form der qualitativen Befragung. Dabei dient ein flexibel anzuwendender Leitfaden lediglich der thematischen Orientierung für die ansonsten gänzlich unstrukturierten Erzählsequenzen des Interviews.²⁵² Bezüglich des Ausmaßes des strukturierten Vorgehens ist diese Interviewform demnach zwischen dem narrativ-fokussierten Interview und dem Leitfadendeninterview (Erzählung entlang vorstrukturierter Fragen) einzuordnen. WITZEL weist darauf hin, dass die „möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität“ das zentrale Ziel des problemzentrierten Interviews ist.²⁵³ MEY bezeichnet das problemzentrierte Interview als diskursiv-dialogisches Verfahren.²⁵⁴

²⁴⁹ Bei Generatorfragen handelt es sich um offen formulierte Erzählstimuli. Interpretatoren dienen zur Vertiefung von Informationen. Vgl. hierzu die Ausführungen zur egozentrierten Netzwerkanalyse bzw. Diaz-Bone (2008), S. 318.

²⁵⁰ Vgl. Fn. 247.

²⁵¹ Vgl. Mayring (2010).

²⁵² Vgl. Lamnek (2002), S. 177.

²⁵³ Vgl. Witzel (2000), o. S. Das problemzentrierte Interview wird verstanden als „sich weitestgehend an das theoriegenerierende Verfahren der ‚Grounded Theory‘“ anlehnende Befragungsmethode, wobei der Forscher die Erkenntnisgewinnung „sowohl im Erhebungs- als auch im Auswertungsprozess vielmehr als induktiv-deduktives Wechselverhältnis zu organisieren“ hat, Witzel (2000), o. S. Zur Grounded Theory siehe Kapitel 4.2.4.

²⁵⁴ Vgl. Mey (1999), S. 145. Laut WITZEL begreift das problemzentrierte Interview „die Befragten als Experten ihrer Orientierungen und Handlungen [...], die im Gespräch die Möglichkeit zunehmender Selbstvergewisserung mit

Das theoretisch-wissenschaftliche Vorverständnis und das vor der Erhebungsphase gewonnene problemspezifische Wissen dienen dem Verfasser der vorliegenden Arbeit als heuristisch-analytischer Rahmen, unter anderem bei der Generierung von Fragen im Dialog mit dem Interviewten. Durch wechselseitige Integration dieses Vorwissens lassen sich ferner problemstellungsbezogene Aspekte gedanklich zu Konstrukten verdichten. In diesem Zusammenhang fordert LAMNEK die Dominanz des Interviewten bei der Konstruktgenerierung. Der Forscher soll dem Befragten seine Vorannahmen nicht offenlegen; hierfür sollte er praxiserprobte Befragungsstrategien anwenden.²⁵⁵

WITZEL beschreibt hierzu die verständnisgenerierende und die *erzählungsgenerierende Kommunikationsstrategie*.²⁵⁶ Bei Letzterer haben gesprächseinleitende Fragen oder Aussagen dem Offenheitsprinzip qualitativer Forschung Rechnung zu tragen.²⁵⁷ Anschließend ermöglicht eine allgemeine Sondierung die Erkundung der subjektiven Sicht des Interviewten zu Teilaspekten der Problemstellung. Das Interview wird entlang der Schwerpunkte des Leitfadens geführt, indem gezielt Aussagen des Interviewten aufgegriffen werden.²⁵⁸ Ad-hoc-Fragen werden – in der vorliegenden Arbeit vorwiegend im Rahmen der Netzwerkanalyse sowie der SERVQUAL-basierten Dienstleistungsqualitätsuntersuchung – ergänzend eingesetzt. Sie dienen der Sicherstellung der Vergleichbarkeit und Vollständigkeit der Erfassung bestimmter Themenbereiche. Die unerwünschte Einflussnahme von standardisierten Interviewpassagen auf die Unbefangenheit des Interviewten wird dadurch minimiert, dass solch geschlossene Fragestellungen primär eine Kontrollfunktion einnehmen.²⁵⁹ Daher werden geschlossene Fragen erst zum Abschluss eines Themenbereichs gestellt.

Im Mittelpunkt von *verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien* steht nach WITZEL die Sondierung der Problemsicht des Interviewten mittels Gegenüberstellung des Vorwissens des Interviewers²⁶⁰ mit den vom Befragten geäußerten Inhalten. Bis dahin unberücksichtigte Aspekte werden in Bezug zum jeweiligen Erkenntnisstand gebracht und das gedankliche Konstrukt entsprechend modifiziert. Zur Anwendung kommen Fragetechniken wie die Retrospektion²⁶¹ sowie das Formulieren von klarstellenden Fragen zum Verständnis von Themenbereichen, auf die der Interviewte in vorgelagerten Gesprächspassagen widersprüchlich, unvollständig oder ausweichend eingegangen ist. Auf die Technik der Konfrontation des Befragten zwecks Provokation von Aussagen – speziell bei Widerstand, auf gewisse Themenbereiche einzugehen – wird in dieser Arbeit weitestgehend verzichtet. Durch diese „*unterschiedlichen verständnisgenerierenden Fragetechniken [sollen] neue Muster des Sinnverstehens entstehen oder alte Muster durch spätere Detailäußerungen oder Kontrollen des Interviewten korrigiert werden.*“²⁶²

Die Gegenstandsorientierung des problemzentrierten Interviews ermöglicht eine hohe Flexibilität bei der Vorgehensweise. So lässt die Analyse des Forschungsbereichs die Integration und Kombination unterschiedlicher Erhebungs- und Auswertungsmethoden zu. Gestützt auf WITZELs Feststellungen zur Handhabung stichprobenbezogener Probleme, wonach die Verbindung des problemzentrierten Interviews mit einem standardisierten Fragebogen zulässig ist,

allen Freiheiten der Korrektur eigener oder der Intervieweraussagen wahrnehmen können. Um seinen eigenen Erkenntnisfortschritt zu optimieren, kombiniert der Interviewer das Zuhören mit Nachfragen“, Witzel (2000), o. S.

²⁵⁵ Vgl. Lamnek (2010), S. 316 ff.

²⁵⁶ Vgl. Witzel (2000), o. S.

²⁵⁷ Als Erzählstimulus werden Formulierungen wie „Erzählen Sie doch mal“ oder „Welche Erfahrungen haben Sie gesammelt?“ gewählt.

²⁵⁸ „Konkret fördert der Interviewer Narrationen durch erzählungsgenerierende Fragen und wartet dabei ab, bis einzelne Äußerungen sich zu einem Muster fügen“, Witzel (2000), o. S.

²⁵⁹ Eine geschlossene Fragestellung liegt vor, falls die Antwort bspw. im Rahmen vorgegebener Skalen oder gedanklicher Konstrukte erfolgt.

²⁶⁰ Dieses beinhaltet insbesondere die im bisherigen Gesprächsverlauf erhobenen Aussagen des Befragten sowie jene bereits geführter Interviews.

²⁶¹ Anregung zur Selbstreflexion, Vertiefung oder Validierung erfolgter Aussagen.

²⁶² Witzel (2000), o. S. WITZEL weist darauf hin, dass bei einem gesprächsstrategischen Vorgehen, das die Vorkenntnisse des Interviewers miteinbezieht, die Sichtweise des Interviewten nicht überlagert werden soll.

sind die anschließend erläuterten Methoden der egozentrierten Netzwerkanalyse und der SERVQUAL-Analyse fester Bestandteil der Spielerbefragung.²⁶³

Die Auswertung der Spielerbefragungen stützte sich auf den Leitfaden (inkl. Netzwerkkarten und SERVQUAL-Fragebogen), die Tonträgeraufzeichnungen sowie das Postskriptum. Auf eine umfassende Transkription der Aussagen der Befragten wurde verzichtet; außerdem erfolgte weder eine Kodierung im Sinne der Entwicklung eines Kodierasters noch das Erstellen einer Textdatenbank. Vielmehr wurden zentrale Aussagen abstrahiert, aus denen Erkenntnisse abgeleitet wurden, die in diese Arbeit einfließen. Hierzu wurden Passagen der jeweiligen Befragung dem Leitfaden sowie den im Verlaufe der Befragung bereits modifizierten und in der Post-Befragung-Analyse weiter zu erhärtenden gedanklichen Konstrukten des Forschers zugeordnet.

Egozentrierte Netzwerkanalyse

HOLLSTEIN stellt fest, „dass es der Netzwerkforschung ganz allgemein um die Darstellung der Strukturen von Netzwerken und ihrer Dynamik geht sowie um ihre Funktion für die soziale Integration“²⁶⁴. Netzwerk sei „ein virtueller Begriff“, wobei sowohl die Zugehörigkeit zu diesem als auch deren Besetzung als Ganzes „eine Frage der Definition“²⁶⁵ sei. HOLLSTEIN – und darauf aufbauend DIAZ-BONE – diskutiert die Analyse sozialer Netzwerke als Vorgehensweise zur Erforschung von Systemen sozialer Beziehungen unter besonderer Beachtung qualitativer Methoden.²⁶⁶ DIAZ-BONE weist darauf hin, dass „die methodologisch-theoretische Position der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse [verschiedentlich] als ‚strukturelle Analyse‘ bezeichnet worden“ ist.²⁶⁷ Seine methodologisch-theoretischen Ausführungen beinhalten insbesondere folgende für diese Arbeit relevanten Prämissen, die Bestandteil der weiteren Ausführungen sind: 1. Berücksichtigung der Akteursperspektive bzw. Akteursorientierung; 2. „Soziale Netzwerke prägen nicht nur das Handeln von Akteuren, sie prägen auch das ‚Verhalten‘ (die Performanz, Dynamik) von einzelnen Beziehungen, die in Netzwerke eingebettet sind“²⁶⁸; 3. Zulässigkeit der Anwendung qualitativer Methoden zur Analyse von Netzwerken.²⁶⁹

²⁶³ Vgl. Witzel (2000), o. S. Die Gegenstandsorientierung stellt gemäß WITZEL neben der Problemzentrierung und der Prozessorientierung die Grundpositionen des problemzentrierten Interviews dar.

²⁶⁴ Hollstein (2006), S. 11.

²⁶⁵ Hollstein (2006), S. 14. Gemäß BARNES' (1954) strukturalistischer Perspektive bestehen soziale Netzwerke aus zu bestimmenden Akteuren und deren zu definierenden gegenseitigen Beziehungen. „Each person is, as it were, in touch with a number of people, some of whom are directly in touch with each other and some of whom are not. [...] I find it convenient to talk of a social field of this kind as a network. The image I have is of a net of points some of which are joined by lines. The points of the image are people, or sometimes groups, and the lines indicate which people interact with each other“, Barnes (1954), S. 43. MITCHELL (1969) definiert Netzwerke als „spezifische Mengen von Verbindungen zwischen sozialen Akteuren“, Mitchell (1969), S. 2. WHITE/BOORMANN/BREIGER (1976) legt den Grundstein für ein Verständnis der Analyse sozialer Netzwerke, das einerseits die Theoriegenerierung fördert, andererseits die Entwicklung und Anwendung adäquater Methoden zur Umsetzung der theoretischen Grundlagen in der Empirie verfolgt; vgl. White/Boormann/Breiger (1976).

²⁶⁶ Vgl. Hollstein (2006); Diaz-Bone (2008).

²⁶⁷ Vgl. Diaz-Bone (2008), 316.

²⁶⁸ Vgl. Diaz-Bone (2008), 317.

²⁶⁹ Den Netzwerkanalysen ist das Element der quantitativen Datenerhebung inhärent (vgl. Franke/Wald (2006), S. 162 ff.), insbesondere bei der Erfassung, Analyse und Visualisierung der Netzwerkstruktur. Wie einleitend zum Aufbau der in dieser Arbeit durchgeführten Spielerbefragungen erwähnt, ist die Netzwerkanalyse als Teil eines problemzentrierten Interviews zu verstehen, in dessen Rahmen auch eine qualitative Aufarbeitung, Vertiefung und Erweiterung quantitativer Erkenntnisse erfolgt. Die vorliegende Arbeit nutzt hiermit gezielt Potenziale einer wechselseitig qualitativ-quantitativen Vorgehensweise. Insbesondere HOLLSTEIN diskutiert den Zusammenhang zwischen der „gegenwärtigen ‚formalen‘ Netzwerkforschung“ – die ausschließlich quantitative Vorgehensweisen nutzt – und der Netzwerkanalyse mittels qualitativer Methoden (vgl. Hollstein (2006), S. 13). Sie fasst Potenziale qualitativer Verfahren für die Netzwerkforschung wie folgt zusammen (vgl. Hollstein (2006), S. 20 ff.): Den Ausgangspunkt stellen die qualitative Exploration bisher unbekannter Netzwerktypen und Strategien des Netzwerks dar. Es folgt eine ebenfalls qualitative Exploration der relevanten Akteure sowie bestehender Beziehungsformen des Forschungsumfeldes. Darauf aufbauend kann eine formale Analyse der Netzwerkstruktur erfolgen. „Erst mit Einbeziehung qualitativer Verfahren können die Deutungen und Wahrnehmungen der vernetzten und sich vernetzenden Akteure in der Netzwerkanalyse erfasst werden. Hiermit erschließen sich – so HOLLSTEIN – Erklärungsleistungen der Netzwerkanalyse für Erfolg und Misserfolg von netzwerkartiger Kooperation“, Diaz-Bone (2008), S. 323. Offene Erhebungsmethoden (z. B. qualitative Interviews) ermöglichen die Rekonstruktion der Interaktionen und Handlungen der Akteure. Dem Forscher wird die „Vernetzungs- und ‚Netzwerkarbeit‘“ (Hollstein (2006), S. 21) in gegenseitiger Abhängigkeit von der vorherrschenden Netzwerkstruktur zugänglich gemacht.

Netzwerkanalysen lassen sich in egozentrierte und in solche, welche die Struktur von Gesamtnetzwerken untersuchen, differenzieren.²⁷⁰ Die Wahl einer egozentrierten Herangehensweise ist in der vorliegenden Arbeit dadurch begründet, dass die angestrebte Erkenntnisgewinnung insbesondere auf das Erheben von Wissen zu einem spezifischen Akteur (Ego bzw. Spieler) abzielt. Ferner wurde bei der Wahl der Kriterien, nach denen der jeweilige Spieler zu Netzwerkmitgliedern (Alteri) sowie deren Wichtigkeit für das Erreichen seiner Karriereziele befragt wird, der Austauschansatz (*exchange-network-approach*; Leistungen, Inhalte), dem Rollenansatz (*role-relation-approach*; Vorgesetzte, Verwandte) vorgezogen. Somit wird nicht nach der offiziellen Rolle der Netzwerkmitglieder gefragt, sondern nach deren akteursbezogenen Leistungen, die nach Einschätzung des befragten Spielers für seine Karriere von Wichtigkeit sind. Eine der Befragung vorgelagerte Eingrenzung des Spielernetzwerkes erfolgt im Sinne einer möglichst nicht konditionierenden Herangehensweise bewusst nicht.

Der quantitativen Datenerhebung mittels egozentrierter Netzwerkkarten wird eine explorativ-qualitative Befragungsphase vorgelagert. Einerseits erfolgt in dieser ersten Phase zunächst die Integration der Ego-Perspektive (Akteursperspektive/-orientierung), indem sich der befragte Spieler, gestützt auf Erzählstimuli, möglichst selbstständig und aus seiner Perspektive mit dieser auseinandersetzt. Diese Erkenntnisse fließen in die Analyse der Netzwerkkarte der befragten Spieler ein, namentlich jene die Hinweise auf die Wichtigkeit der in dieser ersten Phase vom befragten Spieler erwähnten Alteri liefern können. Andererseits stützt die Auswertung der einleitenden Befragungsphase die qualitative Erfassung der zu untersuchenden Beziehungsform.

Das 1. Teilziel dieser Arbeit bedingt, dass insbesondere jene Netzwerkmitglieder, Beziehungen und Beziehungsinhalte für die Bestimmung der Beziehungsform von Relevanz sind, die das Karrieremanagement des Kunden wesentlich prägen. Im Rahmen der Netzwerkanalyse umfasst das Karrieremanagement die an den Karrierezielen des Spielers (Ego) orientierten Leistungen, die von einem oder mehreren Netzwerkmitgliedern erbracht werden. In erster Linie im Falle der Agentur-Spieler-Beziehung, aber auch bei Leistungserbringung durch Laien (Familie, Bekannte) erfolgt eine weitgehend uniplexe Betrachtung der Beziehung. Dabei liegt der Fokus der Netzwerkerhebung und -analyse auf jenen Leistungen und Interessen der Netzwerkmitglieder (inkl. Spieler), die der Untersuchung der Beziehungsform *Wichtigkeit der Netzwerkmitglieder für das Erreichen meiner Karriereziele* aus der Perspektive des Spielers dienen.

Im Anschluss an die nicht-standardisierte Befragung wird dem Spieler die Netzwerkkarte vorgelegt, mit der seine Ego-Alter-Relationen erhoben und analysiert werden. Dabei handelt es sich um eine grafische Vorlage, die aus einem zentrierten inneren Kreis besteht, welcher den befragten Spieler (Ego) darstellen soll. Um diesen Kreis herum sind mehrere konzentrische Kreise

Dabei können qualitative Methoden – insbesondere die Berücksichtigung der Akteursperspektive – die Verhaltensweisen und -strategien verständlich machen, vgl. Hollstein (2006), S. 21. Zum Verständnis von Netzwerkveränderungen siehe auch Hollstein (2003).

²⁷⁰ DIAZ-BONE beschreibt das Vorgehen und die Aussagekraft der egozentrierten Netzwerkanalyse wie folgt: „Ego-zentrierte Netzwerkanalysen erheben die direkten Netzwerkumgebungen von befragten Personen, die als ego bezeichnet werden. Diese werden mit einer Frage (ggf. mit mehreren Fragen) konfrontiert, anhand derer sie die Netzwerkakteure benennen sollen, mit denen sie unmittelbar (anhand einer vorgegebenen Beziehungsform) vernetzt sind. Diese Frage nennt man ‚Generator‘, da von der Frageformulierung abhängt, welche Netzwerkmitglieder ego benennt.[...] Diese von ego benannten unmittelbaren Netzwerkmitglieder eines Netzwerks werden als alteri bezeichnet. Um weitere Informationen über die ego-alter-Beziehungen und über die alteri zu erhalten, werden Fragen gestellt, die (auf die ego-alter-Beziehungen bezogene) relationale und (auf die Eigenschaften der alteri bezogene) attributionale Daten erheben sollen. Diese Fragen werden ‚Interpretatoren‘ genannt. Nach dem Einsatz des Generators (ggfs. der Generatoren) und der Interpretatoren sind aber noch nicht die Beziehungen zwischen den alteri erhoben, die alter-alter-Relationen genannt werden. Erst wenn auch dies geschehen ist, kann man davon sprechen, dass wirklich das vollständige ego-zentrierte Netzwerk erhoben wurde. Und erst hiermit kann man die Einbettung von ego-alter-Relationen in das Netzwerk und die Struktur des ego-zentrierten Netzwerks analysieren. Werden die alter-alter-Relationen nicht erhoben, so ist im Grunde nur eine Serie von einzelnen unvernetzten Beziehungen zwischen ego und je einem alteri verfügbar. Damit kann entsprechend nur eine Analyse einzelner sozialer Beziehungen vorgenommen [werden]; die ego umgebende Netzwerkstruktur wird ohne die Erhebung der alter-alter-Relationen nicht erkennbar“, Diaz-Bone (2008), S. 318.

angeordnet.²⁷¹ Der Befragte wird mit einer Generatorfrage aufgefordert, diejenigen Alteri, die ihm für das Erreichen seiner Karriereziele wichtig sind, den Kreisen so zuzuordnen, dass Alteri, die wichtiger sind, eher an den inneren Kreislinien nahe an Ego platziert werden. Als weniger wichtig betrachtete Personen werden dagegen in weiter von Ego entfernt liegenden Kreislinien eingetragen. Weiter sieht die egozentrierte Netzwerkkarte die Randkriterien *überhaupt nicht wichtig* und *problematisch* vor. Damit soll die Verständlichkeit und Vollständigkeit der Studie gefördert werden. Sodann wird kontrolliert, ob die in der nicht-standardisierten Befragung erwähnten Alteri auch in der Netzwerkkarte eingetragen sind.²⁷²

Nach dem Einsatz des Generators und der Interpretatoren wurden mögliche Alter-Alter-Relationen im Rahmen der quantitativen Netzwerkanalyse dieser Arbeit nicht analysiert.²⁷³ Erhoben wurde nur die Besetzung des Netzwerks sowie die Bedeutung, die der befragte Spieler den unterschiedlichen Alteri beimisst. Somit wurde von einer umfassenden quantitativen Untersuchung des egozentrierten Netzwerks abgesehen. Denn nicht das Integrieren der Ego-Alter-Relationen in das Netzwerk und die Struktur des egozentrierten Netzwerks stehen im Vordergrund, sondern die Ermittlung der wichtigsten Beziehungen von Ego. Ferner erfolgte keine netzwerkkartenbasierte, quantitative Validierung der Perspektive von Ego anhand von Netzwerkkarten anderer Alteri. Diese Lücke soll im Rahmen der Netzwerkerhebung, jedoch auch im weiteren Verlauf der Kundenbefragung durch gezieltes Nachfragen zur Netzwerkkarte sowie zu mündlichen Äußerungen des Befragten verkleinert werden. Die Validierung der Erkenntnisse der Kundenbefragung anhand von Äußerungen Dritter mittels Erhebung der Alter-Alter-Relationen findet im Rahmen der vorliegenden Arbeit dennoch ansatzweise statt, indem die Befunde der formal-quantitativen Netzwerkstrukturanalyse den Erkenntnissen der qualitativen Expertenbefragungen gegenübergestellt werden bzw. indem die Erkenntnisse der Spieler-Netzwerkkarten mit Experten diskutiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit der Anwendung von Netzwerkkarten und deren Analyse das Ziel verfolgt wird, Erkenntnisse hinsichtlich des 1. Teilziels dieser Arbeit zu gewinnen, wofür die für die Spieler wichtigsten Netzwerkmitglieder ermittelt werden. Für das weitere Forschungsvorhaben steht zunächst die Beziehung zwischen den Spielern (Ego) und ihren wichtigsten Ansprechpartner (Alteri) im Zentrum des Interesses. Insbesondere zur Erkenntnisgewinnung in Bezug auf das 3. Teilziel dieser Arbeit kommt die qualitative Analyse der Beziehungen der Spieler zu weiteren, in der quantitativen Erhebung nicht berücksichtigten Alteri sowie die qualitative Analyse von Alter-Alter-Relationen situativ zur Anwendung. Auch wenn keine quantitative Erhebung der Alter-Alter-Relationen erfolgt, so erlaubt das qualitative Vorgehen den Einbezug der gewonnenen Erkenntnisse in den weiteren Forschungsverlauf.

SERVQUAL-Analyse

Im Anschluss an die Netzwerkanalyse (Kapitel 5) erfolgt die Problemzentrierung der Befragung in Anlehnung an den SERVQUAL-Ansatz (Kapitel 6). BRUHN verweist auf die große Bedeutung der merkmalsbezogenen Dienstleistungswahrnehmung der Kunden für das Dienstleistungsmanagement von Unternehmen.²⁷⁴ PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY entwickelten in den 1980er Jahren den SERVQUAL-Ansatz²⁷⁵, eine in der Lehre und Praxis bis heute weithin beachtete Methode zur sachlogischen und empirischen Messung der Qualität von Dienstleistungen, die insbesondere im Finanzdienstleistungssektor Anwendung findet.²⁷⁶ Der Ansatz gilt als multiattribu-

²⁷¹ Die Vorlage zur Netzwerkkarte befindet sich im Anhang dieser Arbeit, vgl. Abb. A-1.

²⁷² Der Einsatz selbstklebender Zettel (Post-its) bietet den Vorteil, dass der Befragte bei der Erstellung seiner Netzwerkkarte die Position einzelner Alteri anpassen kann.

²⁷³ Als Alter-Alter-Relationen werden Beziehungen zwischen den für Ego wichtigen Netzwerkmitgliedern bezeichnet.

²⁷⁴ Vgl. Bruhn (2006), S. 86 ff. Die Dienstleistungsqualität gilt als zentrale Steuerungsgröße im Dienstleistungsprozess, vgl. Bruhn (2006), S. 349. Zum weiteren Verständnis des Konzeptes der Dienstleistungsqualität siehe Kapitel 2.2.3 (Kaufverhalten aus Nachfragersicht).

²⁷⁵ SERVQUAL ist ein durch Zusammenziehung der englischen Begriffe *service* und *quality* entstandenes Kunstwort.

²⁷⁶ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988). Zu Anwendungsbeispielen aus dem Finanzdienstleistungssektor siehe u.a.

tives Verfahren zur merkmalsorientierten, subjektiven und kundenorientierten Messung von Dienstleistungsqualität.²⁷⁷ Nach STRAUSS/HENTSCHEL basiert ein solches Messverfahren auf der Prämisse, dass die umfassende, kundenseitige Qualitätseinschätzung die Summe (multi) der Beurteilung einzelner Qualitätsmerkmale (Attribute) darstellt.²⁷⁸ Diese Merkmale werden entlang der empirisch identifizierten Dimensionen Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (*tangibles*), Zuverlässigkeit (*reliability*), Reaktionsfähigkeit (*responsiveness*), Leistungskompetenz (*assurance*) und Einfühlungsvermögen (*empathy*) erarbeitet.²⁷⁹ Die Dimensionen werden operationalisiert, indem der Kunde vorgegebene Qualitätsmerkmale bewertet. Dabei werden deren merkmalsbezogene Erwartung und Zufriedenheit im Sinne einer Selbsteinschätzung erfasst.²⁸⁰ Sowohl die Qualitätsmerkmale als auch die Dimensionen können branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden. Für die vorliegende Arbeit kann das Verständnis der agenturspezifischen Dimensionen der Dienstleistungsqualität wie folgt zusammengefasst werden:

Verlässlichkeit: Fähigkeit und Bereitschaft der Agentur, den in Aussicht gestellten Leistungen fristgerecht nachzukommen (z. B. Erfüllen von Versprechungen).

Vertrauenswürdigkeit: Fähigkeit der Agentur, die Karriere des Kunden basierend auf dem Wissen, den guten Umgangsformen und der Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitarbeiter professionell und erfolgreich zu managen (z. B. Verhandlungsgeschick und Netzwerk der Mitarbeiter oder Qualifikation der Spielerbetreuer).

Erreichbarkeit: Fähigkeit und Bereitschaft der Agentur, auf die Bedürfnisse des Kunden fristgerecht und zu dessen Zufriedenheit zu reagieren (z. B. zeitnahe Reaktion durch Reduzierung der Anzahl betreuter Spieler je Agenturmitarbeiter).

Einfühlungsvermögen: Fähigkeit und Bereitschaft der Agenturmitarbeiter, sich in den Kunden hineinzuversetzen und auf seine spezifische berufliche und persönliche Situation einzugehen (z. B. Empathiebekundung im Rahmen sportlicher oder medizinischer Rückschläge).

Erscheinungsbild: Erscheinungsbild der Räumlichkeiten, technischen Hilfsmittel, Geschäftsunterlagen oder Personen, die in den Dienstleistungserstellungsprozess der Agentur involviert sind (z. B. Broschüren, Webpräsenz oder Briefpapier der Agentur sowie Angemessenheit der Kleidung und Umgangsformen der Agenturmitarbeiter).

Die merkmalsorientierte Auswertung dieses Teils der Spielerbefragung erfolgt nach folgenden Kriterien:²⁸¹

1. Kriterium: Es wird eine globale Einschätzung der Qualität formuliert. Hierfür wird der Mittelwert der Dienstleistungsqualität über alle Qualitätsmerkmale sämtlicher Befragter ermittelt.

2. Kriterium: Stärken und Schwächen der vorherrschenden Dienstleistungsqualität werden identifiziert, indem die beurteilten Qualitätsmerkmale und -dimensionen analysiert werden. Hierzu erfolgt ein Vergleich zwischen den merkmals- und dimensionsspezifischen Wahrnehmungen der Befragten.

3. Kriterium: Unterschiedliche Kundentypen werden hinsichtlich der Beurteilung der Dienstleistungsqualität miteinander verglichen.²⁸²

Jiang/Klein/Carr (2002), Lee/Hwan (2005) und Jabnoun/Al-Tamimi (2003).

²⁷⁷ Vgl. Bruhn (2006), S. 92 ff.

²⁷⁸ Vgl. Strauss/Hentschel (1991), S. 240.

²⁷⁹ Vgl. Bruhn (2006), S. 87 f., in Anlehnung an Parasuraman/Zeithaml/Berry (1986), (1988) und Zeithaml/Parasuraman/Berry (1992).

²⁸⁰ Vgl. Bruhn (2006), S. 93 ff.; Bruhn (2009b), S. 199 ff. Die Qualitätsmerkmale basieren auf den fünf Qualitätsdimensionen des GAP-Modells, eines weit verbreiteten Modells, das die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistungsqualität aus Kundensicht erhebt, vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985). Der Kritik an der Validität des SERVQUAL-Ansatzes, wonach hohe Ansprüche an die Urteilsfähigkeit des Probanden gestellt werden, da er zwischen erwarteter (realistische Kundenerwartung an eine Agentur) und wahrgenommener (effektive Wahrnehmung der Dienstleistung der eigenen Agentur) Qualität differenzieren muss, wirkt der Interviewer entgegen, indem er die Befragten auf diese Problematik hinweist, vgl. Bruhn (2009b), S. 203 f.

²⁸¹ Zur Auswertung merkmalsorientierter Qualitätsmessungen im Dienstleistungsbereich (Bankmanagement) vgl. Bruhn (2006), S. 96.

²⁸² In dieser Arbeit, insbesondere bei der Auswertung der Befragung, die sich am SERVQUAL-Ansatz orientiert, wird keine Kundensegmentierung durchgeführt. Vielmehr wird situativ auf unterschiedliche Charakteristiken der

Der SERVQUAL-Ansatz wurde als quantitative Erhebungsmethode entwickelt. In der vorliegenden Arbeit wird dennoch versucht, Grundzüge der Methode für ein exploratives, qualitatives Vorgehen heranzuziehen. Hierzu wird dem Befragten für jede der fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität eine Generatorfrage gestellt, womit jeweils eine narrative Gesprächssequenz eingeleitet wird. Das Prinzip der Offenheit wird durch die Kombination der Generatorfrage mit Interpretatoren gewahrt.²⁸³ Die Interpretatoren werden merkmalsorientiert und offen formuliert. Sie dienen der Erhebung weiterer oder der Präzisierung bereits vorliegender dimensionspezifischer Informationen.

Um die Aussagekraft der erhobenen Informationen zu prüfen, wird im Anschluss an die qualitativ ausgelegte Befragung zu den SERVQUAL-Dimensionen (Generatorfragen) eine Methodentriangulation durchgeführt. Diese besteht in einem Vergleich der qualitativen Untersuchungsergebnisse mit jenen der unmittelbar im Anschluss an die Befragung erfolgenden numerisch-standardisierten, quantitativen Erfassung der Erwartungen und Wahrnehmungen des Befragten. Letztere beinhaltet die Bestimmung der GAP-Werte²⁸⁴ unter Verwendung eines branchenspezifisch standardisierten SERVQUAL-Fragebogens. Der Befragte beantwortet zu den fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität in einer Likert-Doppelskala von 1 (*trifft nicht zu*) bis 7 (*trifft vollkommen zu*) zweimal 22 auf die Qualitätsmerkmale von Dienstleistungen bezogene Fragen (merkmalsorientierte Einzelfragen). Je nachdem, für wie wichtig der Befragte die Dimension hält, kann er diesen fünf Dimensionen insgesamt 100 Punkte zuweisen. Die einer Dimension zugewiesene Punktzahl stellt den Koeffizienten dar, mit dem die Dimension zu gewichten ist. Die je Dimension summierten Werte der Einzelfragen werden durch die Anzahl dimensionsbezogener Fragen (4 bzw. 5 Einzelfragen) dividiert und mit dem Gewichtungskoeffizienten multipliziert. Damit können zu jeder Dimension sowohl gewichtete als auch nicht-gewichtete Aussagen gemacht werden. Der GAP-Wert jeder Einzelfrage wird eruiert, indem jeweils der erwartete Wert vom wahrgenommenen Wert subtrahiert wird. Ein negativer Wert weist darauf hin, dass die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung die Erwartungen nicht zu erfüllen vermochte (Qualitäts-GAP). Zudem erlaubt das Summieren aller GAP-Werte eine Gesamteinschätzung der Dienstleistungsqualität über alle (gewichteten oder nicht-gewichteten) Dimensionen.

Das weitere Forschungsvorhaben basiert schwerpunktmäßig auf Informationen, die gemäß dem 1. Kriterium erhoben wurden. Nach Ansicht des Verfassers dieser Arbeit sind solche Erkenntnisse, unter Berücksichtigung des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit, auch bei geringer Anzahl von Befragten als robust zu bezeichnen. Eine Auswertung gemäß den Kriterien 2 und, wenn auch in geringerem Ausmaß, gemäß Kriterium 3 wird lediglich ansatzweise vollzogen. Zudem fließen die Erkenntnisse aus der Sekundärforschung in die Interpretation der mittels SERVQUAL gewonnenen Erkenntnisse ein, womit die empirisch erhobenen Daten sachlogisch überprüft werden können.²⁸⁵ Ferner ist zu bedenken, dass die durch die Untersuchungserkenntnisse erhärteten Grundannahmen das Resultat einer strukturierten, hypothesenerkundenden Herangehensweise an das 1. und 2. Teilziel dieser Arbeit darstellen. Sie sind weder als Prämissen oder Hypothesen zur Verifizierung einer Theorie gedacht, noch sollen sie als wissenschaftlich belegt gelten. Die Ergebnisse sind daher und aufgrund der geringen Anzahl der Befragten nur bedingt repräsentativ.

4.2.3 / Expertenbefragung

Für die qualitative Sozialforschung empfiehlt sich das Experteninterview als spezielle Art des

Befragten (z. B. Alter, Herkunft oder Spielerstatus) sowie auf diesbezüglich bei der Ausgestaltung der Gestaltungsempfehlungen (Kapitel 7) zu beachtende Aspekte hingewiesen.

²⁸³ Vgl. hierzu die Ausführungen zur egozentrierten Netzwerkanalyse bzw. Diaz-Bone (2008), S. 318. Anders als bei der Netzwerkanalyse dienen Generatorenfragen in diesem Kontext jedoch nicht der Benennung von Mitgliedern des Spielernetzwerks, sondern als Erzählstimuli zur Erhebung der Dienstleistungsqualität von Agenturen.

²⁸⁴ Die Bezifferung des GAP entspricht der Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vgl. Fn. 280.

²⁸⁵ Dies trifft ebenso auf die Erkenntnisse der egozentrierten Netzwerkanalyse zu.

Leitfadeninterviews.²⁸⁶ Dabei wird eine narrativ-fokussierte Interviewführung verfolgt, wobei die Fokussierung auf Teilbereiche des Expertenwissens erfolgt.²⁸⁷ Hierzu steht der Befragte als Experte für sein jeweiliges Handlungsfeld im Blickpunkt des Interesses, nicht als einzelnes Subjekt.²⁸⁸ Er wird bei der Stichprobenbildung als Repräsentant einer spezifischen Akteursgruppe²⁸⁹ in die Untersuchung einbezogen und weist hinsichtlich zentraler Aspekte des Forschungsvorhabens einen Wissensvorsprung auf.

Die Nähe zum Gegenstand wird in dieser Arbeit in erster Linie durch die Befragung von Agenturvertretern sowie weiteren Akteuren und Kennern des Agenturmarktes hergestellt (Experten). Dies geschieht mittels persönlich geführter Expertenbefragungen, die eine geringere Strukturierung aufweisen als die Spielerbefragungen. Im Sinne des narrativ-fokussierten Interviews wird auf standardisierte Fragen und Antwortvorgaben verzichtet.²⁹⁰ Diese Vorgehensweise folgt der Vorgabe, den Experten in seinem Denken und seinen Aussagen nicht zu konditionieren. In diesem Sinne beabsichtigt der Expertenleitfaden primär sicherzustellen, dass die vorgesehenen Themen weitestgehend besprochen werden können. Nicht minder wichtig sind bei der Erstellung des Expertenleitfadens Gesprächspartnerspezifische Überlegungen zum Erkenntnisinteresse und zu entsprechenden Befragungsstrategien. Auch wenn die Expertenbefragungen zu zentralen Themenbereichen dieser Arbeit einem Grundleitfaden folgen, so wird für jeden Experten ein individueller Leitfaden erstellt, der entsprechend dem Verlauf der Befragung flexibel gehandhabt wird.

Die Expertenbefragung zielt auf Erkenntnisgewinn bezüglich aller Teilziele ab. Thematische Schwerpunkte werden, je nach Einschätzung des Expertenwissens und des erwarteten Erkenntnisgewinns, vor oder im Laufe der Befragung gesetzt.²⁹¹ Ferner soll die Gegenüberstellung von Aussagen der Spieler zu jenen der Experten (insbesondere zu jenen der Agenturen) in bestimmten Themenbereichen ermöglicht werden, insbesondere bezogen auf die Untersuchungsergebnisse der egozentrierten Netzwerkanalyse sowie der SERVQUAL-Analyse.

Als unterstützende Instrumente dienen der Expertenleitfaden (ggf. inkl. Netzwerkkarten und SERVQUAL-Fragebogen), die Tonaufzeichnung und das Postskriptum der Befragung. Die Interpretation der gewonnenen Daten erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING,²⁹² wobei diese nicht als Methodik, sondern als Datenanalysestil zu verstehen ist.

4.2.4 / Grounded Theory – Theoretical Sampling

Nach STRAUSS/CORBIN erläutert der Grounded-Theory-Ansatz ein Vorgehen, wonach „*gegenstandsverankerte [Theorien] induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet [werden], welches sie abbilde[t]*“²⁹³, ohne an bestimmte Datentypen, Forschungsrichtungen oder Interessen theoretischer Natur gebunden zu sein. In der vorliegenden Arbeit erfolgt lediglich eine

²⁸⁶ Kritiker des Experteninterviews weisen darauf, dass dieses sich ausschließlich „durch Verweis auf die Qualität des Interviewpartners als ‚Experte‘ spezifiziert“. Damit sei es „(streng genommen) kein besonderes Erhebungsverfahren, denn solche Experten können auf die unterschiedlichste Art und Weise befragt werden. Trotzdem herrscht eine Art ‚stillschweigender Konsens‘ unter den empirisch Forschenden darüber, dass unter einem Experteninterview ein ‚Leitfadeninterview‘ zu verstehen sei“, Trinczek (2002), S. 209.

²⁸⁷ Wie hinsichtlich des problemzentrierten Interviews erläutert, ist das narrativ-fokussierte Interview bezüglich des Ausmaßes an strukturiertem Vorgehen zwischen dem rein narrativen Interview (gänzlich freies Erzählen) und dem Leitfadeninterview (Erzählung entlang vorstrukturierter Fragen) einzuordnen, vgl. Kaiser (1992), S. 361 ff.

²⁸⁸ Vgl. Meuser/Nagel (1997), S. 484 ff.; Meuser/Nagel (1991), S. 443 ff.

²⁸⁹ Beispielsweise Vertreter von Agenturen oder Fußballklubs.

²⁹⁰ Eine Ausnahme hierzu bilden die egozentrierte Netzwerkanalyse und die SERVQUAL-Analyse. Die diesbezüglichen Daten wurden standardisiert-quantitativ erhoben, entsprechend dem hinsichtlich der Spielerbefragungen (Kapitel 4.2.2) beschriebenen Vorgehen.

²⁹¹ Weitere Kriterien sind der zur Verfügung stehende Befragungszeitraum sowie die Möglichkeit, den Experten zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu kontaktieren.

²⁹² Vgl. Mayring (2010). Orientierung bedeutet in dem Fall, dass bezüglich der durchgeführten Einzelfallanalyse und Kurzbeschreibung sowie der anschließenden Feinanalyse des Interviews kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

²⁹³ Strauss/Corbin (1996), S. 7.

grobe Orientierung an ausgewählten Merkmalen der Grounded Theory.²⁹⁴ Ferner wird bei der Analyse der Daten auf ein rigides Kodierungsverfahren verzichtet im Sinne der vom explorativen Charakter der Forschung geforderten Flexibilität bei der Suche nach zusammenhängenden Ansatzpunkten (roter Faden). Das Heranziehen der Grounded Theory ist komplementär zu den im Rahmen der Experten- und Spielerbefragungen erfolgten Erhebungs- und Analysebemühungen zu interpretieren. Sie ist nicht als Methode aufzufassen, sondern als Datenerhebungs- und Analysestil. Es sei damit explizit darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Arbeit die Grounded Theory nicht dem sonst üblichen Ziel der Theoriegenerierung dient.

Bei der Auswahl der Befragten spielt die von GLASER/STRAUSS geprägte Methode des Theoretical Sampling eine zentrale Rolle.²⁹⁵ Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung (*statistical sampling*), der eine wahrscheinlichkeitsbasierte Stichprobenbildung zugrunde liegt, erfolgt qualitative Forschung nach inhaltlichen Kriterien.²⁹⁶ Dabei wird versucht, die Realität so abzubilden, wie sie von den Befragten wahrgenommen wird.²⁹⁷ Der Prozess des Theoretical Sampling zielt sowohl auf einen Erkenntnisgewinn aus den untersuchten Fällen als auch auf eine parallel zur Datenerhebung erfolgende sukzessive Adaption der Kriterien, denen die Stichprobenauswahl zugrunde liegt, ab.²⁹⁸

In der vorliegenden Untersuchung stand die Auswahl der Befragten nicht im Voraus fest, sondern wurde fortlaufend an den aktuellen Forschungsstand angepasst. Lediglich die Auswahl der ersten Befragten erfolgte nach im Vorhinein festgelegten Varianzmerkmalen. Solche können beispielsweise das Alter, die Berufserfahrung oder die soziokulturelle Herkunft sein. Damit soll ein Mindestmaß an Variationsbreite gewährleistet werden. Außerdem soll so der Prozess der Erkenntnisgewinnung des Theoretical Sampling effizienter gestaltet und der Fokus auf den Markt repräsentierende Merkmalskombinationen gelegt werden. In Übereinstimmung mit den Ausführungen von BECK/SCHAEPPi zu den Vorteilen des Theoretical Sampling²⁹⁹ zielt der angesprochene Effizienzgewinn darauf ab, wesentliche Aspekte des Untersuchungsgegenstandes ihrer Wichtigkeit entsprechend zu reflektieren. Ferner kann die Anzahl von Befragungen bei gleicher oder verbesserter Ergebnisqualität reduziert werden.³⁰⁰

4.2.5 / Informationsquellen

Die Datenerhebung soll die problemspezifische Analyse der Beziehung der Agenturen zu ihren Kunden (Spieler) ermöglichen. Die Auswahl der Quellen erfolgte nach dem Kriterium des effizientesten und prägnantesten Zugangs zu den unterschiedlichen Themenbereichen. Bei der Analyse der erhobenen Daten könnten sich Probleme in Bezug auf die Vergleichbarkeit ergeben. Dies dürfte im Wesentlichen auf die Heterogenität der Quellen zurückzuführen sein – insbesondere im Falle der Experten- und Spielerbefragungen. Ferner weisen die Verfasser der STUDY ON SPORTS AGENTS IN THE EUROPEAN UNION (2009) auf die Unerforschtheit des Agenturenmarktes sowie den Mangel an erhärteten Daten hin.³⁰¹

Es folgen Ausführungen zu den herangezogenen Informationsquellen, wobei insbesondere auf quellenspezifische Probleme hingewiesen wird.

²⁹⁴ Insbesondere bezogen auf die Operationalisierung der hier erläuterten Eigenschaften der Grounded Theory, aufgrund welcher dieser gegenüber anderen möglichen Forschungsstilen den Vorzug gewährt wird.

²⁹⁵ Vgl. Glaser/Strauss (1967); Glaser/Strauss (2010).

²⁹⁶ Vgl. Lamnek (2002), S. 189; Flick (1999), S. 57; Merkmens (1997), S. 100.

²⁹⁷ Vgl. Beck/Schaeppi (2006), S. 4.

²⁹⁸ Der Einbezug erzielter Lerneffekte, das bewusste Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven sowie das Berücksichtigen der Subjektivität aller in der Befragung involvierten Personen und Datenquellen bilden dabei die Grundlage für die Weiterentwicklung der im jeweiligen Forschungsstadium gewonnenen Erkenntnisse.

²⁹⁹ BECK/SCHAEPPi führen zum Wissenserweiterungspotenzial als Auswahlkriterium weiterer Befragter aus: „Entscheidendes Kriterium für die Validität der Resultate ist nicht deren Proportionalität zur Grundgesamtheit, sondern die Gegenstandsangemessenheit der im Forschungsprozess entwickelten Kategorien, Dimensionen und Theorien, d. h. wie gut diese zu den Daten passen, sich in ihnen begründen/verwurzeln lassen (grounding)“, Beck/Schaeppi (2006), S. 4 f.

³⁰⁰ Vgl. Beck/Schaeppi (2006), S. 5.

³⁰¹ „The elements brought by the various stakeholders into the field of investigation of the study are often incomplete or

Fußballspieler

Sowohl die Kommunikationsfähigkeit als auch die Kommunikationsbereitschaft nehmen in der verbalen und nonverbalen zwischenmenschlichen Interaktion eine wichtige Rolle ein.³⁰² Fußballspezifische und allgemeine Kenntnisse der jeweiligen Sprache, Kultur und des sozialen Umfeldes der Spieler dürften die Interaktion zwischen den befragten Spielern und dem Befrager erleichtern. Demnach wurden beispielsweise die Befragungen größtenteils in der Muttersprache des Spielers abgehalten. Auch wurden die Kommunikationshabiti professioneller Fußballspieler berücksichtigt, indem für die eigentliche Befragung jeweils durchschnittlich drei Stunden angesetzt wurden. Nach Möglichkeit wurden die Befragungen nicht parallel zu Regenerations- bzw. Konzentrationsphase des Spielers eingeplant, sondern in der Freizeit des Spielers. Um eventuelle Kommunikationshemmnisse zu vermeiden, wurde Wert darauf gelegt, vor der Befragung ein ungezwungenes Gespräch über sich spontan ergebende Themen zu führen und durch Sympathiebekundung³⁰³ Vertrauen aufzubauen. Die Konditionierung des Befragten wurde dabei dadurch verhindert, dass in dieser Phase Sachverhalte mit Bezug zur anschließenden Befragung weitestgehend ausgeklammert wurden. Um die Bereitschaft der Befragten zu fördern, auch persönliche oder heikle Aspekte ihrer Beziehung zu ihren Ansprechpartnern anzusprechen, wurde ihnen Anonymität zugesichert.

Fußballklubs

In der Regel findet der Kontakt zwischen einem Klub und einer Agentur via Sportdirektor, und lediglich bei spezifischen Belangen über andere Klubvertreter statt.³⁰⁴ Demnach ist davon auszugehen, dass von den Klubvertretern der Sportdirektor die Beziehung der Spieler zu ihrer Agentur am besten kennt. Bezüglich der Kommunikationsbereitschaft der Klubvertreter ist weiter auszuführen, dass sich die Befragten entsprechend ihrer individuellen Einschätzung möglicher Implikationen ihrer Äußerungen verhalten. Zwecks Förderung der Bereitschaft, auch heikle Themen anzusprechen, wird dem befragten Klubvertreter – wie allen Experten – die Option gewährt, seine Äußerungen anonym einzubringen. Informationen, die Fußballklubs über sich selbst publizieren, sind für diese Arbeit nicht von Relevanz, da sie keine wesentlichen Erkenntnisse zur Beziehung der Klubs zu den Agenturen zulassen.

Agenturen

Die heute im Markt vertretenen Agenturen sind größtenteils als nicht notierte Kapitalgesellschaften konzipiert. Sie unterliegen keiner für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit relevanten gesetzlichen Informationspflicht. Geschäftsberichten sowie öffentlichen (Online-)Publikationen sind hingegen in der Regel Kunden- und Dienstleistungslisten sowie Angaben zur Unternehmensgeschichte, -philosophie oder -aktualität zu entnehmen. Es sind jedoch keine agenturinternen Studien bekannt, die sich mit der Problemstellung oder Zielsetzung der vorliegenden Arbeit befassen. Somit dienen als Informationsquellen Vertreter von Agenturen, die idealerweise die Interessen von Kunden unterschiedlicher Nationalitäten in diversen Ligen und Ländern vertreten. Es wurden mit jenen Agenturvertretern Befragungen geführt, die auf die Beziehung der Agentur zu den Spielern strategisch (Geschäftsführung) und/oder im persönlichen

contradictory. For example, few actors are aware of the ordinary law provisions that apply to sports agents. The volume of the sports agents' activity is not quantified, either in terms of cross-border worker flows or economic volume generated by the activity. Moreover, actors of the sports movement are not very keen to provide economic and financial data – more particularly regarding the fees paid to the agents. Finally, quantitative information is not always brought up to date, even by the actors who are responsible for providing such information“, European Commission (2009), S. 199.

³⁰² Vgl. Canale/Swaine (1980). Gemäss CANALE/SWAINES bezieht sich die Kommunikationsfähigkeit auf jene Eigenschaften, die für eine adäquate Verständigung erforderlich sind. Diesbezüglich kann zwischen sprachlich-intellektuellen (Wortschatz, Diskurskomplexität, Aussprache etc.) und soziokulturellen (Angemessenheit der Form und des Inhalts der Aussagen) Eigenschaften unterschieden werden. Die Kommunikationsbereitschaft hingegen wird vom Willen zu kommunizieren bedingt.

³⁰³ Ein solcher Kommunikationsstil wird in der Literatur als weiches Interview bezeichnet. Das harte Interview impliziert hingegen den Versuch, Antworten verhörartig und unter Ausübung von Druck zu erzwingen, vgl. Lehmann (2004), S. 12 f.

³⁰⁴ Die Mehrheit der Mitarbeiter eines Fußballklubs ist auf die Ausführung spezifischer Funktionen spezialisiert. Dennoch findet der Kontakt der Agentur zum Klub bzgl. medialer, medizinischer und weiterer Belange statt, oft nach Absprache mit der Geschäftsstelle bzw. mit dem Sportdirektor.

Kontakt (Spielervermittler, -betreuer) entscheidend Einfluss nehmen. Die Kommunikationsbereitschaft der befragten Agenturvertreter ist dabei im Kontext des sich zuspitzenden Wettbewerbs zu sehen. Agenturen sind darauf bedacht, der Konkurrenz keine Informationen über die verfolgte Kundenbeziehungsstrategie preiszugeben.³⁰⁵

Medien

Grundsätzlich dienen alle erwähnten Informationsquellen auch der medialen Berichterstattung als Bezugsrahmen, wobei Fernsehanstalten, Print- und Onlinemedien im großen Leser- und Zuschauerpotenzial (Aufmerksamkeitspotenzial) des Fußballsports dessen wirtschaftliche Attraktivität erkennen.³⁰⁶ Die für diese Arbeit relevante Fachpresse beinhaltet einerseits Fußball-Fachmagazine.³⁰⁷ Diese publizieren regelmäßig Artikel, die Einblicke in den Agenturenmarkt, das Spielerumfeld und deren Karrieremanagement erlauben. Andererseits werden Fachmagazine herangezogen, welche die Aktualität und die Interessen einer mit dem Sport unmittelbar in Verbindung stehenden Dienstleistungsbranche behandeln.³⁰⁸ Ferner akzentuieren Boulevardblätter gewisse Aspekte des Spielerdaseins und spiegeln damit Teile der Realität vieler Fußballspieler wider.³⁰⁹ Die der Boulevardpresse entnommenen Informationen werden vom Verfasser der vorliegenden Arbeit lediglich dazu verwendet, die eigenen Erfahrungen und gedanklichen Konstrukte anhand von Praxisbeispielen zu erhärten.

Weitere Akteure

Die Beziehung der Agenturen zu ihren Kunden wird beeinflusst von den Interessen weiterer Akteure, wie z. B. Behörden, Verbänden und Unternehmen. Im Falle nationaler und internationaler Fußballverbände (z. B. DFB, FIFA) sowie nationaler und supranationaler Institutionen (bzw. Sportministerium, EU) sind vor allem jene Regularien und Gesetze forschungsrelevant, welche die Kundenbeziehungen der Agenturen tangieren.³¹⁰

4.3 / Befragtenauswahl

Die Auswahl der Befragten erfolgt in Anlehnung an die Methode des Theoretical Sampling, womit sie entsprechend inhaltlichen Kriterien dem fortlaufenden Forschungsstand angepasst wird.³¹¹ Die Befragtenauswahl zielt dabei nicht auf das Abbilden einer reellen Teil- oder Grundmenge ab (quantitative Repräsentativität). Vielmehr soll die Auswahl der Kunden (Fußballspieler) als auch jene der Experten (u. a. Vertreter von Fußballklubs, Agenturen und Trainer) ein breites Spektrum repräsentativer Eigenschaftskombinationen erfassen. Die Akteure werden aufgrund ihrer Kenntnisse hinsichtlich der Beziehungen Agentur – Spieler, Agentur – Klub oder Spieler – Agentur – Klub sowie weiterer relevanter Aspekte befragt. Ferner ist anzumerken, dass fast alle Befragten einen Bezug zum eigenen oder einem anderen nationalen Fußballverband hatten, haben oder in absehbarer Zeit haben könnten.³¹²

³⁰⁵ So sind z. B. viele Agenturen bestrebt, die mit ihren Kunden getroffenen Vereinbarungen vor Dritten weitestgehend geheim zu halten. Damit soll unter anderem verhindert werden, dass die vertragliche Operationalisierung der Kundenbindungsstrategie bekannt wird und eine konkurrierende Agentur die Kunden abwerben kann.

³⁰⁶ Die Beziehung der Agenturen zu ihren Kunden wird von der von HAGENAH als *Magisches Viereck* bezeichneten Interdependenz zwischen Medien, Publikum, Wirtschaft und Sport tangiert. In dieser „Art ‚Interessensgemeinschaft‘, die von gegenseitigen Einflussnahmen und Abhängigkeiten gekennzeichnet ist“ (Hagenah (2004), S. 17), können Medien mit gezielt angebrachten Kommentaren oder inszenierten Berichten zu Agenturen die mediale Präsenz dieser Agenturen, ihr Image und damit ihr Kundenbindungspotenzial beeinflussen.

³⁰⁷ Beispielsweise *Kicker* (Deutschland), *World Soccer* (Großbritannien), *France Football* (Frankreich) oder *Placar* (Brasilien).

³⁰⁸ Beispielsweise *Causa Sport* (CaS) – Die Sport-Zeitschrift für nationales und internationales Recht sowie für Wirtschaft (Sportrecht) oder *SPONSORS* – Das führende Fachmagazin für die deutschsprachige Sportbusiness-Branche (Sportsponsoring und Vermarktung).

³⁰⁹ Beispielsweise werden in sogenannten Home-Stories die Psychologie und Denkweise der im Rampenlicht stehenden Sportler wiedergegeben.

³¹⁰ Zu den Regularien vgl. Kapitel 3.

³¹¹ Vgl. Lamnek (2002), S. 189; Flick (1999), S. 57; Merkmens (1997), S. 100.

³¹² Dies beispielsweise als Spieler oder Trainer einer (Nachwuchs-) Nationalmannschaft.

Die **Spieler** werden anhand geografischer, soziokultureller und persönlicher Eigenschaften ausgewählt, die hinsichtlich des Forschungsvorhabens als relevant und repräsentativ erachtet werden. Zentrale Selektionskriterien sind Herkunft und Alter.³¹³ Zur Konzeptualisierung der Altersgruppen werden die idealtypischen Karrierephasen von Fußballspielern herangezogen.³¹⁴ Befragt werden europäische, südamerikanische und afrikanische Spieler, die in Top-Ligen oder Top-Ausbildungsligen als Berufsspieler tätig sind oder es absehbar sein werden.

Karrierephase Herkunft	U12	U18	U23	Ü23	AC	Total
Europa	2	1	1	2	3	9
Südamerika	2	1	2	1	3	9
Afrika	0	1	2	3	3	9
Total	4	3	5	6	9	27

Tab. 4-2: Anzahl befragter Spieler nach Altersklasse und Herkunft

In Tab. 4-2 werden die befragten Spieler in jener Karrierephase berücksichtigt, in der sie sich zum Zeitpunkt der Befragung befanden. Hinsichtlich Spieler welche das 16. Lebensjahr nicht vollendet hatten, wurden ein oder beide Elternteile befragt. Zur Untersuchung ihres Beziehungsnetzwerks (Kapitel 5) werden Spieler, die bereits mehrere Karrierephasen durchschritten haben, i. d. R. zu diesen Phasen befragt, nicht nur zu der Phase, in der sie sich aktuell befinden. Hierzu werden 27 Spieler befragt.³¹⁵ Je nach Herkunftskontinent werden je Karrierephase die drei jüngsten Spieler befragt, die sich in der jeweiligen Karrierephase befinden oder diese bereits durchschritten haben.³¹⁶ Die Untersuchung der Dienstleistungsqualität von Agenturen (Kapitel 6) hingegen sieht keine herkunfts- oder altersbezogene Systematisierung der befragten Spieler vor. Hier werden die quantitativen Ergebnisse (SERVQUAL) von 10 Spielern und 10 Experten analysiert. Die Selektion der an der SERVQUAL-Befragung teilnehmenden Spieler und Experten sowie der an der Untersuchung des Beziehungsnetzwerks von Fußballspielern teilnehmenden Experten erfolgte gemäß der für die Befragung zur Verfügung stehenden Zeit.

Die fortlaufende **Selektion der Experten** wird sodann auf jene eingeschränkt, von denen eine differenzierte Auseinandersetzung mit problemstellungsbezogenen Aspekten erwartet werden kann,³¹⁷ bzw. auf jene, die in Bezug auf das Forschungsvorhaben als erfahren, relevant und repräsentativ erachtet werden. Die Herkunft der Experten wird anhand ihrer geografischen Haupttätigkeitsgebiete definiert, womit ihre kulturelle Einordnung ansatzweise ermöglicht wird. Bei der Selektion der befragten Agenturenvertreter wird darauf geachtet, dass diese Erfahrung in der Betreuung von Spielern unterschiedlichen Alters und Herkunft aufweisen und entsprechende Vergleiche anstellen können. Der Vormachtstellung des europäischen sowie der Innovationskraft des südamerikanischen Fußballmarktes Rechnung tragend werden vorwiegend Experten dieser Kontinente befragt. Insgesamt wurden 67 Experten befragt. Eine Auflistung dieser Experten ist dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen.³¹⁸

³¹³ Auf eine statistische Auswertung oder Analyse weiterer Charakteristiken der Gesprächspartner wird verzichtet, da aufgrund der reduzierten Anzahl der Befragten keine robusten Aussagen hinsichtlich der Untersuchungsziele zu erwarten sind.

³¹⁴ Zu den idealtypischen Karrierephasen von Fußballspielern siehe Kapitel 3.1 bzw. Abb. 3-1.

³¹⁵ Das Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern wurde mit 25 der insgesamt 67 befragten Experten diskutiert. Dabei erfolgte keine quantitative Erhebung der egozentrierten Netzwerkkarte, da diesbezüglich primär die Spielerperspektive (Ego) im Zentrum des Forschungsinteresses steht.

³¹⁶ Beispiel: Zur Analyse der U18-Karrierephase hinsichtlich europäischer Spieler werden die Daten des U18-Spielers, jene des Spielers, der sich in der U23-Karrierephase befindet, und die des jüngeren der Ü23-Spieler erhoben.

³¹⁷ Nach Möglichkeit werden Experten befragt, die in unterschiedlichen untersuchungsrelevanten Funktionen berufserfahren sind, wie z. B. als Spieler, Trainer, Sportdirektor, Agent oder Scout.

³¹⁸ Vgl. Tab. A-1.

Kapitel 1: Einleitung	5.1 Spielerumfeld
Kapitel 2: Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich	5.2 Entdeckung, Förderung und Management
Kapitel 3: Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern	5.3 Egozentriertes Beziehungsnetzwerk
Kapitel 4: Untersuchungsdesign	5.4 Karriererelevanz von Agenturen (1. Grund- annahme)
Kapitel 5: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern	
Kapitel 6: Dienstleistungsqualität von Agenturen	
Kapitel 7: Empfehlungen zur Gestaltung des Kunden- beziehungsmanagements von Agenturen	
Kapitel 8: Schlussbetrachtung	

5 / BEZIEHUNGSNETZWERK VON FUßBALLSPIELERN

Die Befragung untersucht das Beziehungsnetzwerk der Spieler hinsichtlich der Arbeitsthese, dass Spieler – unabhängig von ihrer Herkunft – die Agentur als wichtigsten Ansprechpartner bezüglich des Managements ihrer Karriere wahrnehmen. Die Spieler werden anhand problemzentrierter Interviews zunächst nach ihrem Umfeld (Kapitel 5.1) und anschließend zu Aspekten der Entdeckung, Förderung und des Managements ihrer Karriere befragt (Kapitel 5.2). Anschließend werden die egozentrierten Netzwerkkarten der Spieler erfasst (Kapitel 5.3). Die Befragung bezieht sich sowohl auf die Karrierephase, in der sich der jeweilige Spieler zum Befragungszeitpunkt befindet, als auch auf bereits durchschrittene Phasen. Zur Erhärtung der in diesen Kapiteln gewonnenen Informationen werden Expertenaussagen herangezogen. Damit fließt nicht nur die Sicht der Spieler in die Untersuchung ein (Spielerbefragung), sondern auch die der Agenturen und weiterer Akteure (Expertenbefragung). Dies ermöglicht den wechselseitigen Abgleich der Spieler- und Expertensicht bzw. der Perspektive des Nachfragers und jener des Anbieters. Die abschließende Gesamtbetrachtung der Analyseresultate dient der Beantwortung der 1. bis 3. Forschungsfrage sowie dem Formulieren der 1. Grundannahme (Kapitel 5.4).

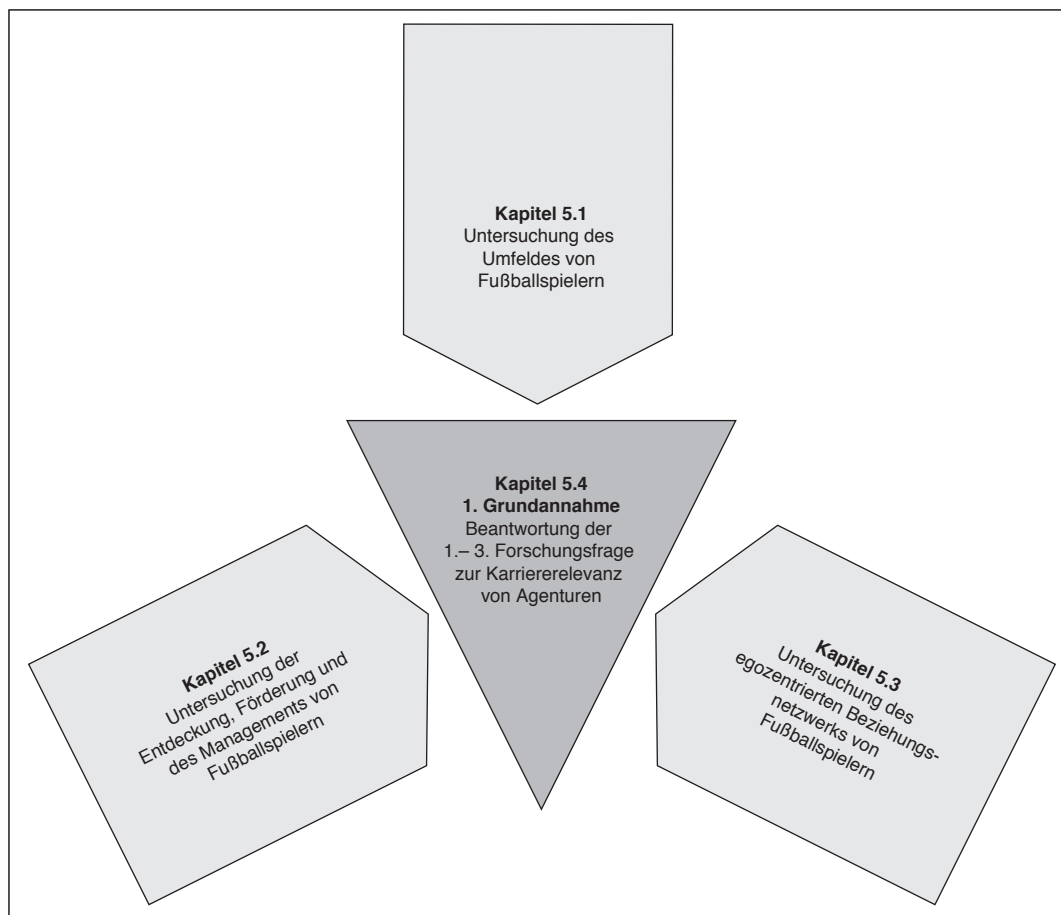


Abb. 5-1: Forschungsvorgehen – Untersuchung der Karriererelevanz von Agenturen

5.1 / Spielerumfeld

Zur Erforschung des Spielerumfeldes und Entwicklung dieses im Karriereverlauf wird dem Spieler einleitend eine Generatorfrage gestellt, die als Erzählstimulus dienen soll. Es folgen Rückfragen, die den Erkenntnisgewinn präzisieren sollen.³¹⁹ Die folgende Analyse der erhobenen Daten orientiert sich an den Karrierephasen der Spieler.

Generatorfrage: Wie hat sich dein Umfeld verändert, seitdem du als Fußballtalent gesichtet wurdest und gefördert wirst?

³¹⁹ Die Rückfragen werden lediglich sinngemäß festgelegt und dem jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst.

Rückfragen: Mit welchen Personen bist du regelmäßig in Kontakt? Welchen Personen vertraust du am meisten? Haben sich dieser Personenkreis und deine Vertrauensbeziehungen über die Zeit verändert?

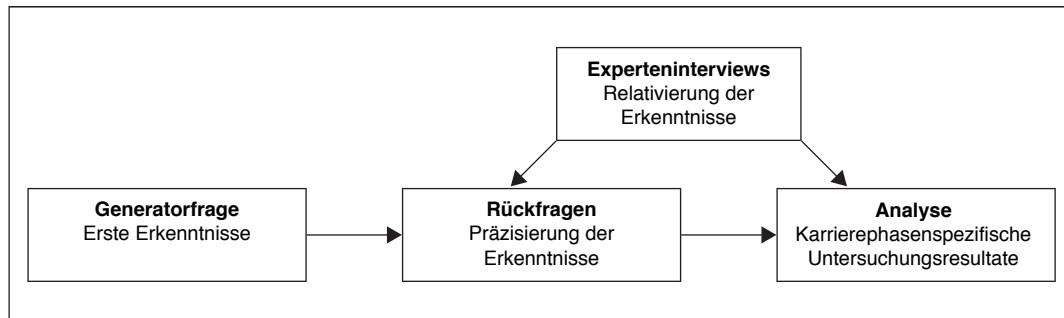


Abb. 5-2: Forschungsvorgehen und Ziele – Untersuchung des Spielerumfeldes

Untersuchungsergebnisse

U12-Karrierephase: In Zusammenarbeit mit den Schul- und Klubvertretern ermöglichen Familienangehörige dem Spieler das regelmäßige Ausüben des Fußballsports. Die Kommunikation erfolgt direkt zwischen den Eltern und den Klubverantwortlichen. Oft beschäftigen Klubs einen Nachwuchskoordinator, der als Bindeglied zwischen den Spielern (Familie), den sportlich Verantwortlichen (Trainerteam) und der Klubführung fungiert. Insbesondere in Südamerika werden Eltern talentierter U12-Spieler von Agenturen beraten, betreut und finanziell unterstützt.³²⁰ Im Gegenzug tritt der Spieler der Agentur u. U. Rechte ab, deren Verwertung zum wirtschaftlichen Erfolg Letzterer beitragen soll.³²¹ Insgesamt betrachtet zeigt die Untersuchung, dass Familie und Freundeskreis das unmittelbare Umfeld des Spielers bilden. Im Hinblick auf das Erreichen der angestrebten Fußballspielerkarriere wird unter den Klubverantwortlichen insbesondere der Trainer als wichtig erachtet.

U18-Karrierephase: Der Freundeskreis weitet sich über den für die Eltern überblickbaren Rahmen aus. Ferner übernimmt der Spieler mit fortschreitendem Alter mehr Eigenverantwortung im täglichen Umgang mit den Klubverantwortlichen. Insgesamt wird der Kontakt zu den Klubvertretern, in Absprache mit den Eltern und dem Spieler, immer öfter von der Agentur des Spielers geführt. Die Agentur ist bestrebt, das Vertrauensverhältnis zum Spieler zu intensivieren und zum festen Bestandteil seines Umfeldes zu werden.³²² Insgesamt äußern sich die Befragten dahingehend, dass mit der Entwicklung des Spielers zum Berufsfußballspieler der Einfluss der Agentur auf diesen sowie auf die Eltern zunimmt. Nicht ganz klären lässt sich die Wahrnehmung der Rolle von Klubvertretern in dieser Karrierephase.³²³

U23-Karrierephase: Mit dem Abschluss des ersten Arbeitsvertrags (Lizenzspielervertrag) entfällt i. d. R. die finanzielle Unterstützung der Agentur an den Spieler oder seine Familie. Der Kontakt zum Klub erfolgt nahezu ausschließlich über die Agentur. Zur Ausübung seines Berufs beansprucht der Spieler zusätzliche Agenturleistungen.³²⁴ Insbesondere im Rahmen internationaler Transfers sowie in der darauf folgenden Eingewöhnungsphase ist der Spieler auf die Leistungen und die Unterstützung durch die Agentur angewiesen. Die hohe Kontaktkadenz sowie die physische

³²⁰ Teilweise ermöglicht erst die Unterstützung der Eltern durch eine Agentur die Finanzierung der mit dem Fußballsport verbundenen Ausgaben für Transport, Ernährung oder Ausrüstung.

³²¹ Beispielsweise Vermittlungsrechte, wirtschaftliche Transferrechte oder Vermarktungsrechte.

³²² Auch wenn der Einfluss der Familie auf den Spieler oft auch nach Erreichen des 18. Lebensjahres fortbesteht, sind sich Agenturen der Tatsache bewusst, dass volljährige Spieler eigenständige Entscheidungen treffen und vertragliche Vereinbarungen eingehen können. Der Einbezug von Familienmitgliedern in den Prozess der Dienstleistungserstellung kann dabei die Präsenz der Agentur im Spielerumfeld festigen.

³²³ Ein Grund dafür dürfte sein, dass zwischen den Vereinen, insbesondere in den Altersklassen U12 bis U18, beträchtliche Unterschiede hinsichtlich der Kontaktpflege zum Spieler und seinen Eltern bestehen.

³²⁴ Beispielsweise Family Relocation oder Medienschulung (Media Training).

Präsenz eines Agenturvertreters können, insbesondere aufgrund der geografischen Distanz zum ursprünglichen Umfeld, zur Festigung der Beziehung zwischen Spieler und Agentur beitragen. Ist der Spieler nicht in seinem Heimatland tätig, so betrifft die Erweiterung seines Freundeskreises vorwiegend die Mitspieler seiner Mannschaft. Der Einfluss der Eltern auf karriererelevante Angelegenheiten nimmt ab.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Spieler seine Agentur als Partner versteht, der als Teil seines unmittelbaren Umfeldes seine Interessen gegenüber dem Arbeitgeber (Klub) und weiteren Akteuren³²⁵ vertritt. Nicht zuletzt dadurch nimmt die Agentur eine zentrale Rolle im Umfeld des Spielers ein. Dieses wird gegebenenfalls durch die eigene Familie (Ehefrau, Kinder) sowie neue Freundschaften und Bekanntschaften ergänzt. Eltern und Geschwister (Familie) nehmen weiterhin eine wichtige Rolle ein.

Ü23-Karrierephase: Der Einfluss der Eltern auf karriererelevante Angelegenheiten wird gegebenenfalls durch jenen der eigenen Familie ergänzt oder ersetzt. Der Kontakt des Spielers zum Klub erfolgt weiterhin größtenteils über die Agentur. Diese bietet dem Spieler zusätzliche Leistungen an, deren Erbringer u. U. externe Spezialisten sind, die von der Agentur als Kooperationspartner in den Dienstleistungsprozess integriert werden. Das zwischen Klub und Spieler bestehende Anstellungsverhältnis sowie die teilweise kurze Verbleibdauer der Spieler bei einem bestimmten Klub erschweren die Integration der Klubverantwortlichen in das Spielerumfeld. Hingegen ist es nicht unüblich, dass zwischen Spielern und Agenturmitarbeitern Freundschaften entstehen. Auch eröffnet die öffentliche Bekanntheit dem Spieler den Zugang zu neuen Gesellschafts- und Bekanntenkreisen.

AC-Karrierephase: Einige der Spieler setzen ihre beruflichen Aktivitäten auf einem Gebiet fort, in dem sich die Kooperation mit einer Agentur für beide Seiten als erstrebenswert erweisen kann. Die kooperative Nutzung der Netzwerke und des Know-hows der Agentur und des Spielers durch diesen kann somit über das Karriereende des Spielers hinaus eine Beziehung zwischen ihm und seiner Agentur begründen, die nicht selten auch auf Freundschaft basiert.

5.2 / Entdeckung – Förderung – Management

Die Untersuchung sowohl der Entdeckung und Förderung als auch des Managements der Spieler sind Bestandteil des nachfolgenden Kapitels. Dabei soll insbesondere die Rolle der jeweils involvierten Akteure beleuchtet werden. Analog zum Forschungsvorgehen des Kapitels 5.1 wird der Spieler zunächst mit einer Generatorfrage als Erzählstimulus und anschließend mit Rückfragen konfrontiert.

Generatorfrage: Wer hat dein Talent entdeckt und anfänglich gefördert? Erzähle von deinen ersten Schritten im Fußball sowie der Zeit danach.

Rückfragen: Wie kam es zur Unterschrift deines ersten Vermittlungsvertrags? Wie ergaben sich der Übertritt in den Berufsfußball sowie anschließende Klubwechsel?

Untersuchungsergebnisse:

U12-Karrierephase: Insbesondere in südamerikanischen Ländern wie Argentinien und Brasilien werden Spieler seit über zwei Jahrzehnten im relativ frühen Alter gescoutet, entdeckt, gefördert und von Klubs und Agenturen vertraglich gebunden. Diese Entwicklung hat seit der Jahrtausendwende auch in afrikanischen und europäischen Fußballnationen sowie in Japan und den USA Einzug gehalten.

³²⁵ Siehe hierzu die Ausführungen zu Dienstleistern, die, neben der Agentur und oft auf Empfehlung dieser, zu spezifischen Bereichen des Karrieremanagements des Spielers beitragen können. Dies betrifft vorwiegend Vermarktungsagenturen (Kapitel 3.7.1), Finanzdienstleister (Kapitel 3.7.2) und Rechtsberater (Kapitel 3.7.3).

Entdeckung: Ob ein Spieler talentiert ist, kann bereits im frühen Kindesalter erkannt werden.³²⁶ Das Talent eines Kindes sowie sein Bedürfnis und Wille, täglich Fußball zu spielen, werden oft von einem Familienmitglied oder Bekannten entdeckt. Dieser ermöglicht ihm das Ausüben des Fußballsports in seinem gewohnten Umfeld, z. B. in einem Bezirksklub, einer auf reine Freizeitbeschäftigung ausgerichteten Akademie oder in der Schule. Ein Probetraining (Scouting, Evaluation) und der anschließende Beitritt in die Nachwuchsabteilung (Klub-Registrierung) eines nationalen Ausbildungsklubs kann durch unterschiedliche Akteure eingeleitet werden: Einerseits kann ein Familienangehöriger oder Bekannter den Ausbildungsklub kontaktieren bzw. die Teilnahme des Spielers an einem Talentsichtungsevent organisieren. Andererseits kann die Scoutingabteilung einer Agentur oder eines Ausbildungsklubs auf den Spieler aufmerksam werden und den Beitrittsprozess einleiten. Als Informanten der Ausbildungsklubs und Agenturen kann der Trainer oder ein anderer Vertreter des Bezirksklubs fungieren.

Förderung: Die Eltern verantworten erziehungs-, ernährungs-, gesundheits-, ausrüstungs- und transportbezogene Aspekte. Bei Bedarf fördert die Agentur den Spieler, indem er ihn, seine Familie oder den Klub unterstützt. Dies umfasst primär logistische Aspekte bezüglich der genannten Verantwortungsbereiche der Familie sowie damit einhergehende Aufwendungen.³²⁷ Die sportliche Förderung seitens des Klubs besteht im Sicherstellen bestmöglicher Trainings- und Wettkampfbedingungen. Dabei spielt der Trainerstab eine zentrale Rolle, da dieser den Spieler entsprechend seinem Alter nachhaltig fördert.

Vermittlungsvertrag und Verbandsregistrierung: Die Agenturleistungen des Karrieremanagements werden in einem Vermittlungsvertrag vereinbart. Damit wird die Agentur gegenüber dem Klub als Interessensvertreterin des Spielers legitimiert. Sowohl für die Familie als auch für die Agentur stellt die vertragliche Formalisierung der Kundenbeziehung einen wichtigen, vertrauensfördernden Schritt dar. Nach dem Übertritt des Spielers von seinem Bezirksklub zum nationalen Ausbildungsklub ist dieser beim Verband entsprechend den nationalen Verbandsregularien zu registrieren. Im Rahmen der Registrierung legen die Parteien die rechtlichen und finanziellen Konditionen eines zukünftigen Spielertransfers vertraglich fest.³²⁸ Die Verbandsregistrierung ist langfristig verbindlich und kann ohne Einwilligung des Klubs bis zum Erreichen des Lizenzspielerstatus nicht aufgehoben werden.³²⁹

U18-Karrierephase: Mehrheitlich erfolgt der erstmalige Kontakt zwischen dem Spieler und einer Agentur zwischen dem 12. und 18. Lebensjahr.

Entdeckung: Mit fortschreitendem Alter nimmt die Wahrscheinlichkeit einer korrekten Potenzialeinschätzung zu. In dieser Karrierephase wird evaluiert, inwiefern der Spieler das Talent besitzt, den Fußballsport berufsmäßig auszuüben (Lizenzspieler). Wichtige Unsicherheitsfaktoren sind physiologische und psychologische Aspekte (Pubertät, Verletzungen). Ist der Spieler (noch) bei einem Bezirksklub aktiv, so steht sein Übertritt in die Nachwuchsabteilung eines nationalen Ausbildungsklubs oder einer Akademie, die in der jeweiligen Altersklasse an Meisterschaften der höchsten nationalen Ebene teilnimmt, an. Analog zur U12-Karrierephase sind auch hier bei einem Übertritt von einem Bezirks- zu einem nationalen Ausbildungsklub Familienangehörige,

³²⁶ Dies betrifft insbesondere die Spielintelligenz sowie motorische und technische Aspekte. Zur Talentsichtung (Scouting) siehe Kapitel 3.2.

³²⁷ Insbesondere in Südamerika und Afrika können z. B. der Erwerb von Sportausrüstung, die Konsultation eines Arztes oder Ernährungsberaters erhebliche Kosten verursachen, welche weder die Familie noch der Klub zu tragen bereit sind.

³²⁸ Agenturen, die bereits im frühen Alter des Spielers (U12/U18) in dessen Karrieremanagement investieren, sind – zuzüglich zu eventuell anfallenden Vermittlungskommissionen – auf eine Beteiligung an einem zukünftigen Transfererlös angewiesen. Zum Thema Transfererlösbeteiligung von Agenturen siehe Kapitel 3.8.

³²⁹ Die Fußballverbände sehen die Registrierung der Klubzugehörigkeit des Spielers ab dem 12. Lebensjahr vor. Die Teilnahme nicht registrierter Spieler an offiziellen Meisterschaften ist untersagt. Dies soll die Klubs vor gegenseitigem Abwerben von Spielern schützen und sowohl die sportliche als auch die finanzielle Planungssicherheit erhöhen. Nur die Eltern können im Rahmen ihres elterlichen Vertretungsrechts die Verbandsregistrierung auflösen.

Bekannte und Vertreter des Bezirksklubs, des nationalen Ausbildungsclubs oder der Agentur ausschlaggebend. Je älter der Spieler zum gegebenen Zeitpunkt ist, desto eher wird dieser Prozess von einer Agentur begleitet. Andererseits nimmt der Einfluss des familiären Umfeldes ab.

Förderung: Die sportliche Förderung obliegt primär dem Klub und gegebenenfalls dem Trainerstab der Nationalmannschaft. Zuzüglich zum regulären Trainings- und Wettkampfbetrieb tendieren Ausbildungsclubs dazu, herausragende Talente ab dem 15. Lebensjahr sukzessiv in den Lizenzspielerbetrieb zu integrieren. Mit fortschreitendem Spieleralter übernehmen Klubs und Agenturen zunehmend Verantwortung für ernährungs-, gesundheits-, ausrüstungs-, und transportbezogene Aspekte. Die Unterstützung der Familie erfolgt schwerpunktmäßig auf emotionaler und logistischer Ebene, bei Letzterer insbesondere bezüglich des Schulunterrichts.

Vermittlungsvertrag und Arbeitsvertrag: Häufig teilt die Agentur dem Spieler ihr Interesse an einer Zusammenarbeit oder Verlängerung des Vermittlungsvertrags mit. Eher selten ist es der Spieler, der diesbezüglich die Initiative ergreift. Der Erstkontakt kann auf Empfehlung eines Bekannten der Familie, des Spielers oder eines Klubverantwortlichen erfolgen. Der mit dem Erreichen der Volljährigkeit eingegangene erste Arbeitsvertrag sieht entsprechend dem ungewissen Leistungsvermögen des Spielers bescheidene Konditionen vor.³³⁰ Mit dem Erreichen des 18. Lebensjahres ist der Spieler persönlich unterschreibungsberechtigt.³³¹ Die Beziehung zwischen Spieler und Klub (Arbeitsvertrag) sowie zwischen Spieler und Agentur (Vermittlungsvertrag) wird vertraglich festgehalten. Unter Umständen leistet der Spieler der Agentur erste Vermittlungskommissionen.

U23-Karrierephase: In dieser Phase wird die Mehrheit der Spieler von einer Agentur beraten. Teilweise ist ein Familienangehöriger in das Karrieremanagement involviert. Eher selten lässt sich ein Spieler ausschließlich durch Familienangehörige beraten.

Entdeckung: In der U23-Karrierephase werden überdurchschnittliche Spieler von internationalen Agenturen und Klubs gescoutet, insbesondere im Rahmen von internationalen Klub- und Nationalmannschaftsturnieren. Es werden Spieler evaluiert, die das Potenzial haben, in einem internationalen Top-Klub, einer internationalen Top-Liga und der A-Nationalmannschaft ihres Landes zu spielen. Erreicht der Spieler ein Niveau, das ihn für einen internationalen Transfer interessant macht, so bemühen sich internationale Klubs und Agenturen sowie Medienvertreter darum, eine Beziehung zu ihm aufzubauen.

Förderung: Die Agentur fördert den Spieler, indem sie ihm und seinem Umfeld nach Bedarf zusätzliche Dienstleistungen anbietet.³³² Gemeinsam mit dem Spieler analysiert sie sportliche, persönliche und finanzielle Faktoren, die das Erreichen der Karriereziele des Spielers tangieren könnten.³³³ So kann die Agentur im Zusammenhang mit einem (potenziellen) Transfer starken Einfluss auf das Erreichen dieser Ziele nehmen. Je weniger die Agentur des Spielers international vernetzt ist, desto eher ist sie zur Tätigung eines Transfers auf eine Kooperation mit weiteren Agenturen angewiesen. Sowohl bei der Transferanbahnung und -ausführung als auch bei der anschließenden Betreuung des Spielers sind unterschiedliche Konstellationen der Zusammenarbeit zwischen Agenturen möglich.³³⁴ Die jeweilige Konstellation kann den Einbezug einer nationalen bzw. internationalen Agentur als auch der Familie vorsehen. Geografische Distanz,

³³⁰ Unter Umständen wird die Verhandlungsposition des Spielers durch konkurrierende Angebote weiterer Klubs oder durch zu einem früheren Zeitpunkt getroffene Vereinbarungen gestärkt.

³³¹ Hierbei sind nationale Besonderheiten zu beachten.

³³² Beispielsweise Media, Individual und Mental Coaching, Organisieren von Einreisebewilligungen für Familienmitglieder sowie Bekannte oder die Koordination von Nationalmannschaftsaufgeboten.

³³³ Berücksichtigt werden z. B. sportliche Aspekte wie das Spielsystem, die Spielphilosophie, die Einsatzwahrscheinlichkeit oder die potenzielle Teilnahme an internationalen Wettbewerben sowie Berufungen in die Nationalmannschaft. Persönliche Kriterien betreffen die Kultur, die Sprache sowie das erwartbare Wohlbefinden (z. B. Sicherheit) des Spielers (und seiner Familie) in der neuen Umgebung. Relevant sind ferner finanzielle Aspekte wie die gebotenen Vertragskonditionen und steuerlichen Gegebenheiten.

³³⁴ Oft scouten internationale Agenturen einen Spieler, kontaktieren dessen nationale Agentur und machen

sprachliche Barrieren und länderspezifisches Know-how führen oft dazu, dass die Karriererelevanz der nationalen Agentur sowie der Familie zugunsten der internationalen Agentur weicht. Die Förderung des Spielers durch Familie und Freunde besteht darin, ihm das Privatleben fernab der Heimat möglichst optimal zu gestalten und ihn emotional zu begleiten.³³⁵

Vermittlungsvertrag und Arbeitsvertrag: Erfüllt der Spieler die Erwartungen des Klubs, so wird sich dieser um die Verlängerung der Vertragsbeziehung bemühen. Die Agentur setzt sich für die Anpassung arbeitsvertraglicher Konditionen ein. Die U23-Karrierephase sieht häufig eine stark leistungsbezogene Entlohnung vor. Neben den Motiven, die zum Abschluss des Vermittlungsvertrags geführt haben, konkretisiert die Agentur ab dieser Karrierephase auch ihre finanziellen Ziele. Neben den Vermittlungsleistungen werden etwaige Zusatzleistungen und Leistungen externer Dienstleister verrechnet. Beratungsleistungen werden i. d. R. unentgeltlich angeboten. Etwaigen Kooperationsvereinbarungen zwischen Agenturen ist in der vertraglichen Ausgestaltung der Vermittlungsvereinbarungen Rechnung zu tragen.³³⁶

Ü23-Karrierephase: Mit zunehmender Erfahrung nimmt der Einfluss des Spielers auf karriere-relevante Entscheide zu. Dennoch vertritt er seine Interessen äußerst selten in Eigenregie. Auch in dieser Karrierephase beauftragt die Mehrheit der Spieler eine Agentur. Agenturwechsel erfolgen oft im Zusammenhang mit anstehenden Vertragsverlängerungen und Transfers, bei Letzteren insbesondere wenn ein Wechsel in eine andere Liga angedacht ist.

Entdeckung: Es werden Spieler evaluiert, die das Potenzial haben, in der Endphase der UEFA Champions League zu spielen. Bei vielen dieser Spieler erfolgte ein nahtloser Übertritt von den U-Nationalmannschaften zur A-Nationalmannschaft. Erreicht der Spieler dieses Niveau, wird er in der Branche und in der Öffentlichkeit bekannt und ist als Werbeträger gefragt.

Förderung: Die Agentur ist darauf bedacht, ihre Managementleistungen auf jene Ziele auszurichten, die der Sportler für besonders relevant empfindet: Spieler, die finanzielle Ziele höher werten als sportliche oder persönliche Ziele, werden in die entsprechenden Ligen transferiert. Jene, die sportliche Ziele höher gewichten, streben zu Klubs, die regelmäßig um internationale Titel spielen. Spieler, denen die Nähe zur Familie und Heimat wichtig ist, neigen dazu, einen Transfer in ihre Ursprungsliga anzustreben. Des Weiteren offeriert die Agentur dem Spieler und seinem Umfeld oftmals personifizierte Vermarktungs- und Finanzdienstleistungen, die durch Dritte erbracht werden.

Vermittlungsvertrag und Arbeitsvertrag: Den Ausführungen der Befragten zufolge sehen Agenturen, die eine langjährige Beziehung zu ihren Spielern pflegen, oft davon ab, gegenseitige Vermittlungsverträge zu verlängern. Dies nicht zuletzt um diesen ihr Vertrauen auszudrücken. Wiederum andere Spieler bleiben relativ kurz bei ihren Klubs, wodurch vermittlungs- und arbeitsvertragliche Themen die Agentur-Spieler-Beziehung prägen. Viele Agenturen tendieren dazu, die Interessen ihrer Spieler zu vertreten, jedoch eventuelle Vermittlungskommissionen beim Klub einzufordern.³³⁷

AC-Karrierephase: Die Intensität der Beziehung des Spielers zur Agentur kann gegen Ende der Karriere abnehmen. Spieler, die das Potenzial und den Willen zur Umsetzung einer fußballbe-

einen internationalen Klub auf ihn aufmerksam, um anschließend eine zentrale Rolle bei der Transferabwicklung einzunehmen.

³³⁵ Meist sind es ältere Geschwister oder Freunde, die für den Spieler Alltagspflichten wie z. B. Haushaltsarbeiten übernehmen.

³³⁶ Oftmals besteht eine Vereinbarung zwischen der internationalen Agentur und dem internationalen Klub sowie zwischen der nationalen Agentur und dem Spieler. Die Beziehung zum nationalen Klub wird von Fall zu Fall von einer der Agenturen oder von beiden gehandhabt.

³³⁷ Auch wenn dies dem Spieler bekannt ist, scheint ein solches Vorgehen vielen Befragten aus beziehungspsychologischen Überlegungen (Agentur-Spieler-Beziehung) und aus steuertechnischen Gründen vorteilhaft zu sein. Hierzu Jörg Stiel: „Welcher Spieler zahlt [seine Agentur] schon gerne“, vgl. SSF (2010), o. S.

zogenen Karriere nach der aktiven Zeit besitzen, werden von ihrer Agentur immer öfter bereits während ihrer Sportlerkarriere diesbezüglich gefördert. Je nach angedachter beruflicher Neuausrichtung können der Klub, die Agentur, Verbands- oder Pressevertreter wichtige Ansprechpartner für den Spieler sein und ihm Zugang zu ihrem Know-how und Netzwerk gewähren.

Strebt der Spieler eine fußballsportnahe Tätigkeit an, so kann er sich beispielsweise in der Nachwuchsabteilung oder im Scouting eines seiner früheren Klubs die erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen aneignen. Liegt sein Interesse hingegen in der sportlichen Direktion oder der Ausübung einer Vorstandsfunktion eines Klubs, so wird er sich darum bemühen, fußballklub-spezifische Managementenerfahrung zu sammeln. Oft werden dahingehende Ziele noch während der aktiven Laufbahn und im Austausch mit den Klubvertretern besprochen und deren Umsetzung eingeleitet.

Hat sich der Spieler in den vorangehenden Jahren als mediengewandt erwiesen oder besitzt er einen hohen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit, kann er sich um eine journalistische Tätigkeit bemühen und entsprechende Angebote prüfen. Wiederum andere Spieler optieren dafür, eine eigene Agentur zu gründen bzw. sich einer solchen als Spielervermittler, -betreuer oder -scout anzuschließen. Ferner besteht die Möglichkeit, sich in einem Fußballverband als Funktionär oder beratend einzubringen. Auch in der Politik sind ehemalige Fußballspieler vertreten.³³⁸ Im Verlauf ihrer zweiten Karriere sind vorwiegend jene Spieler in mehreren Tätigkeitsbereichen aktiv, die als Spieler besondere Verdienste errangen und sich über den Fußballsport hinaus zu profilieren vermochten.³³⁹

5.3 / Egozentriertes Beziehungsnetzwerk

Zur Erhebung und Analyse des Ego-Beziehungsnetzwerkes der Spieler wird analog zu Kapitel 5.1 und 5.2 verfahren. Als Gesprächsgenerator dienen jedoch eine egozentrierte Netzwerkkarte sowie die anschließend erläuterten Anweisungen.³⁴⁰

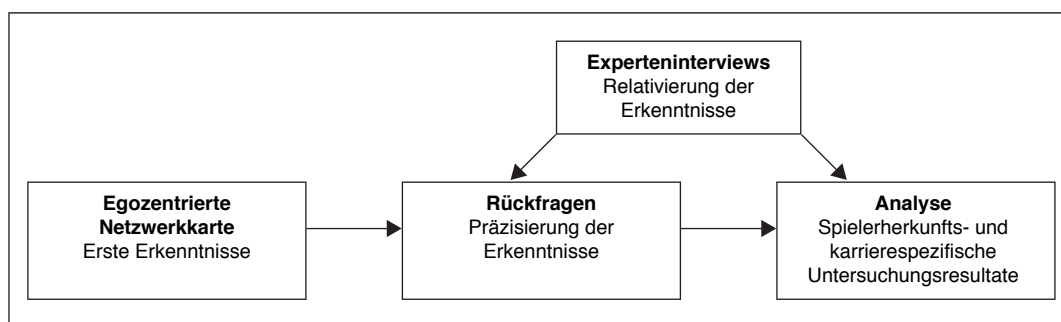


Abb. 5-3: Forschungsvorgehen und Ziele – Untersuchung des egozentrierten Netzwerkes der Spieler

Egozentriertes Netzwerk: Dem Befragten wird eine egozentrierte Netzwerkkarte vorgelegt und erklärt, dass der kleinste Kreis in der Mitte (*Ich*) ihn darstellt.³⁴¹ Er wird gebeten, in den Kreisen außen herum jene Personen zu vermerken, die ihm für das Erreichen seiner Karriereziele zurzeit wichtig sind, die ihn unterstützen oder ihm nahestehen. In den beiden engsten Ringen sollen die wichtigsten Personen (*Ich* bis *sehr wichtig*) eingetragen werden und in den äußeren Ringen (*wichtig* bis *ein wenig wichtig*) jene Personen, die er als minder wichtig empfindet, die ihn minder stark unterstützen oder zu denen er keinen engen Bezug pflegt. In das Rechteck rechts unterhalb der Kreisform soll er jene Personen einordnen, zu denen er momentan eine problematische Beziehung pflegt. In das Rechteck links unterhalb der Kreisform soll er jene Personen einordnen, die für ihn zurzeit keine wichtige Rolle einnehmen, ihm keine

³³⁸ Beispielsweise Recep T. Erdogan oder Romario.

³³⁹ Beispielsweise Günter Netzer oder Jorge Valdano.

³⁴⁰ Zur egozentrierten Netzwerkanalyse siehe Kapitel 4.2.2.

³⁴¹ Experten werden darum gebeten, die Perspektive der Spieler einzunehmen.

Unterstützung gewähren bzw. ihm gar nicht nahestehen. Abschließend wird der Spieler um eine retrospektive Betrachtung der Positionierung der einzelnen Personen gebeten. Dabei sollen Veränderungen in der Wichtigkeit der Beziehung zu den unterschiedlichen Akteuren im Verlauf der Karrierephasen veranschaulicht und erläutert werden.

Rückfragen: Analog zum Vorgehen zu den egozentrierten Netzwerkkarten soll der Befragte bei folgenden Fragen auf die Entwicklung in den einzelnen Karrierephasen eingehen: Wo holst du Rat ein zu Themen, die nicht direkt mit deiner Fußballspielerkarriere in Verbindung stehen? Bei wem holst du Rat ein zu Angelegenheiten, die deine Karriere als Fußballspieler betreffen? Wie oder durch wen bist du zu dieser Person (bzw. Gesellschaft) gekommen? Pflegst du den Kontakt zu dieser Person (bzw. Gesellschaft) alleine oder führst du die Beziehung beispielsweise gemeinsam mit einem Verwandten?

Untersuchungsergebnisse: Die Befragten hielten folgende Akteure für das Erreichen ihrer Karriereziele für relevant und trugen sie entsprechend deren Wichtigkeit in die egozentrierten Netzwerkkarte ein:

- | | |
|----------------|------------------|
| (A) Familie | (E) Klubleitung |
| (B) Agentur | (F) Freunde |
| (C) Trainer | (G) Journalisten |
| (D) Mitspieler | |

Die Resultate der Befragungen werden zunächst nach Herkunftskontinent (Europa, Südamerika, Afrika) und anschließend je Karrierephase (U12, U18, U23, Ü23, AC) veranschaulicht.

Spielerherkunftsspezifische Analyse – Europa, Südamerika, Afrika

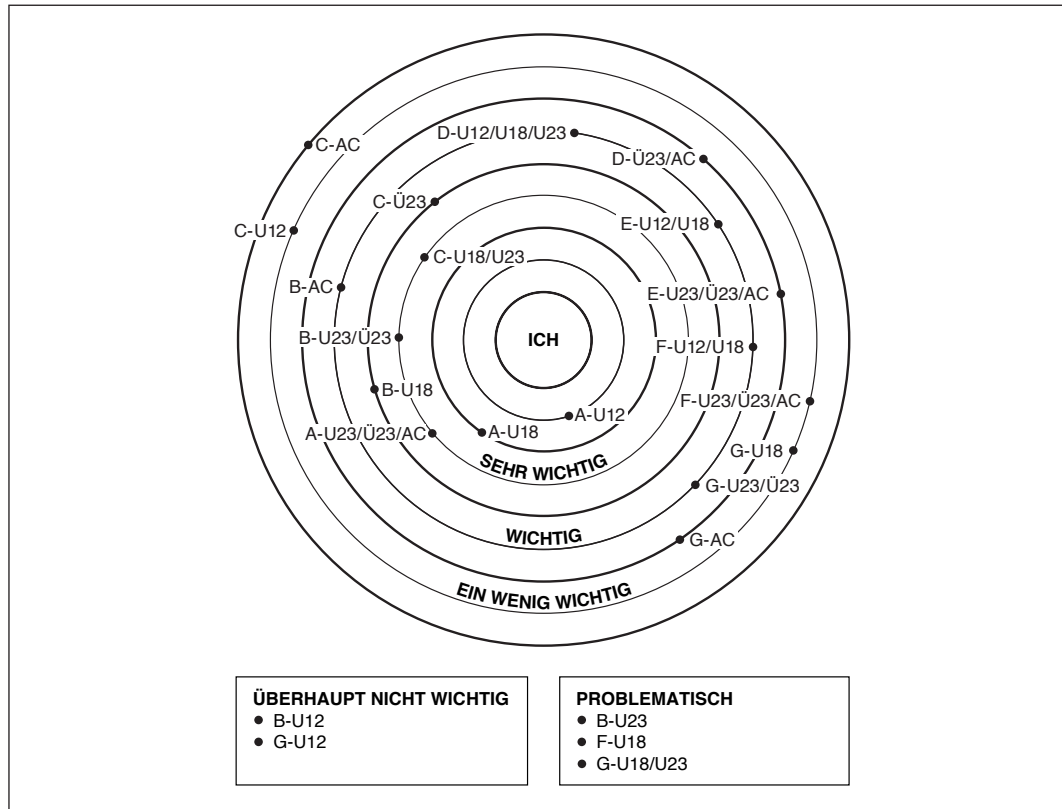


Abb. 5-4: Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase in Europa

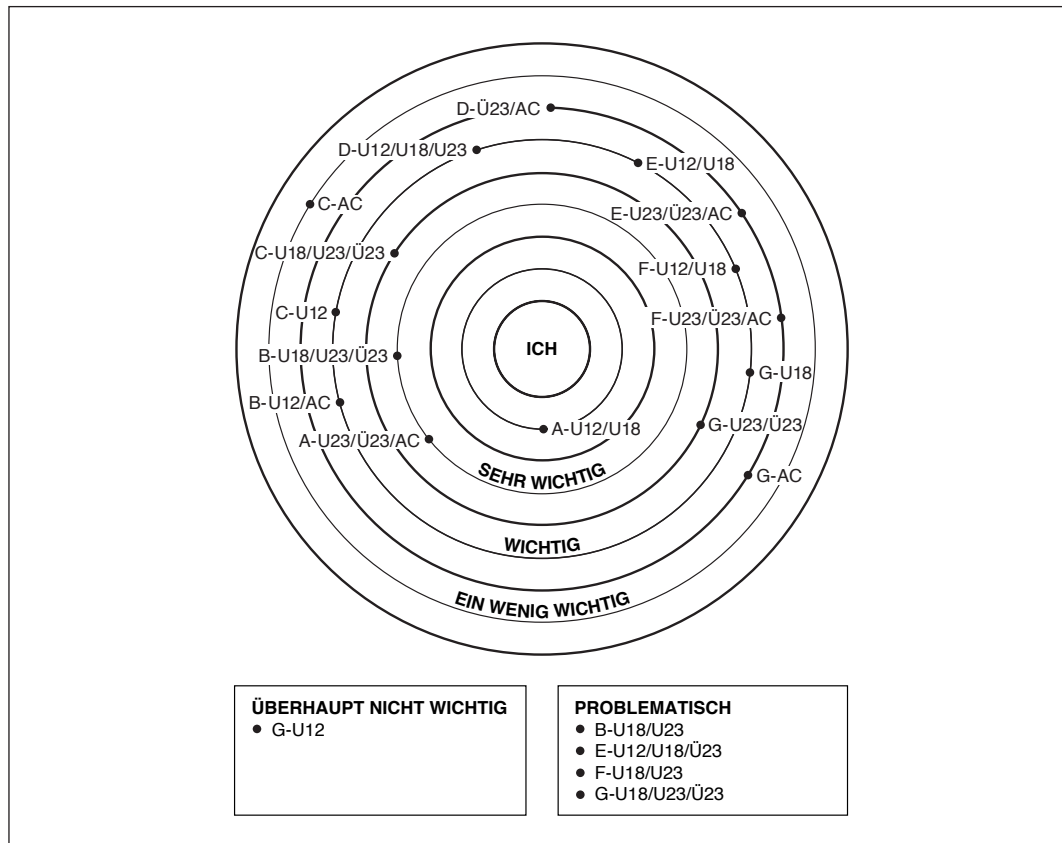


Abb. 5-5: Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase in Südamerika

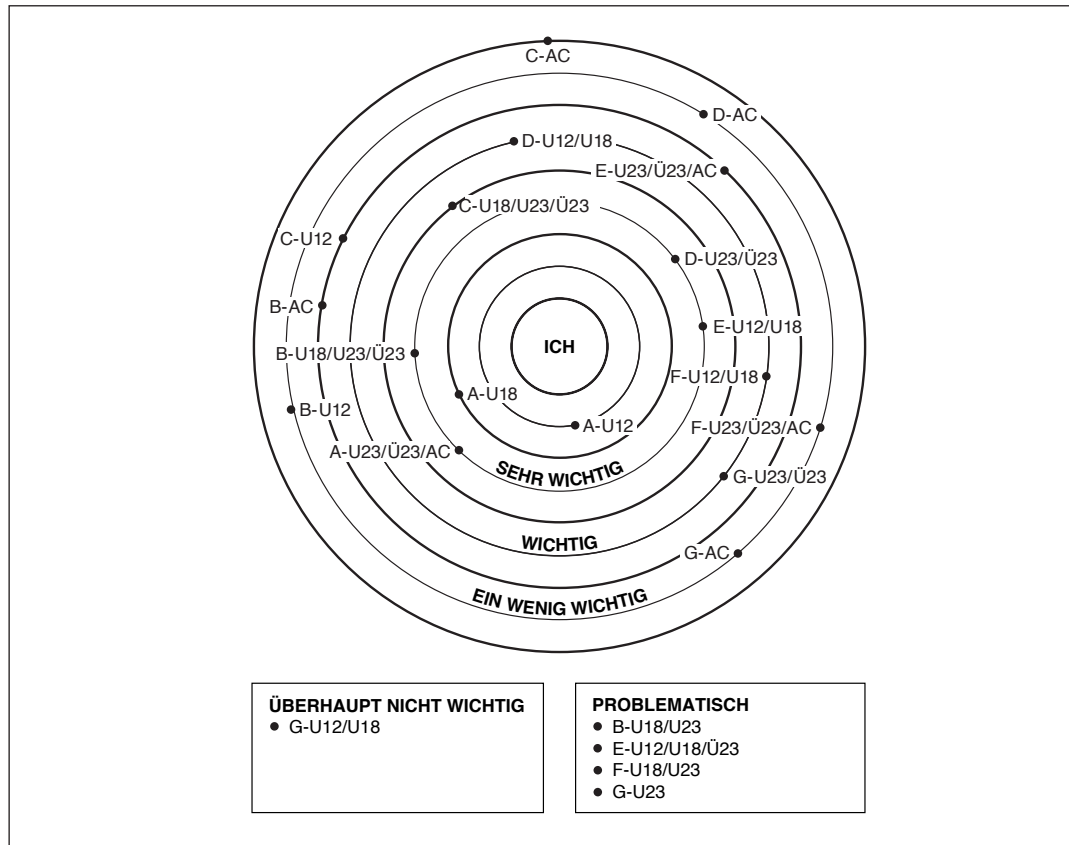


Abb. 5-6: Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase in Afrika

Karrierephasenspezifische Analyse – U12, U18, U23, Ü23, AC

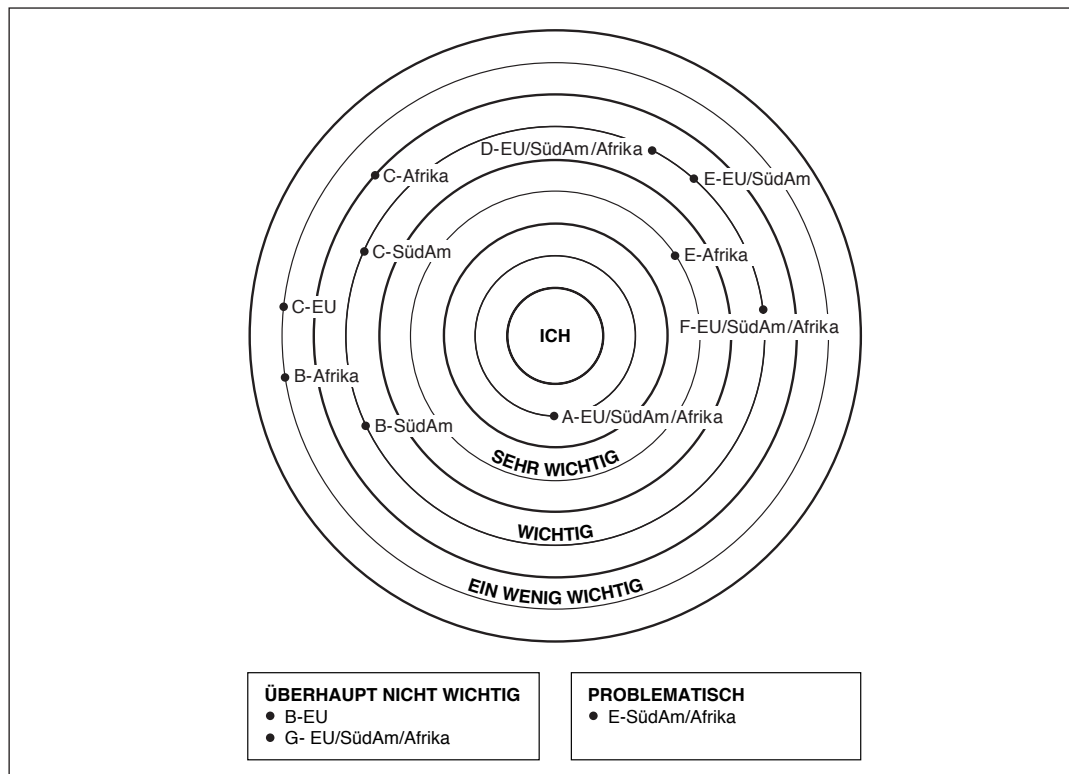


Abb. 5-7: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der U12-Karrierephase

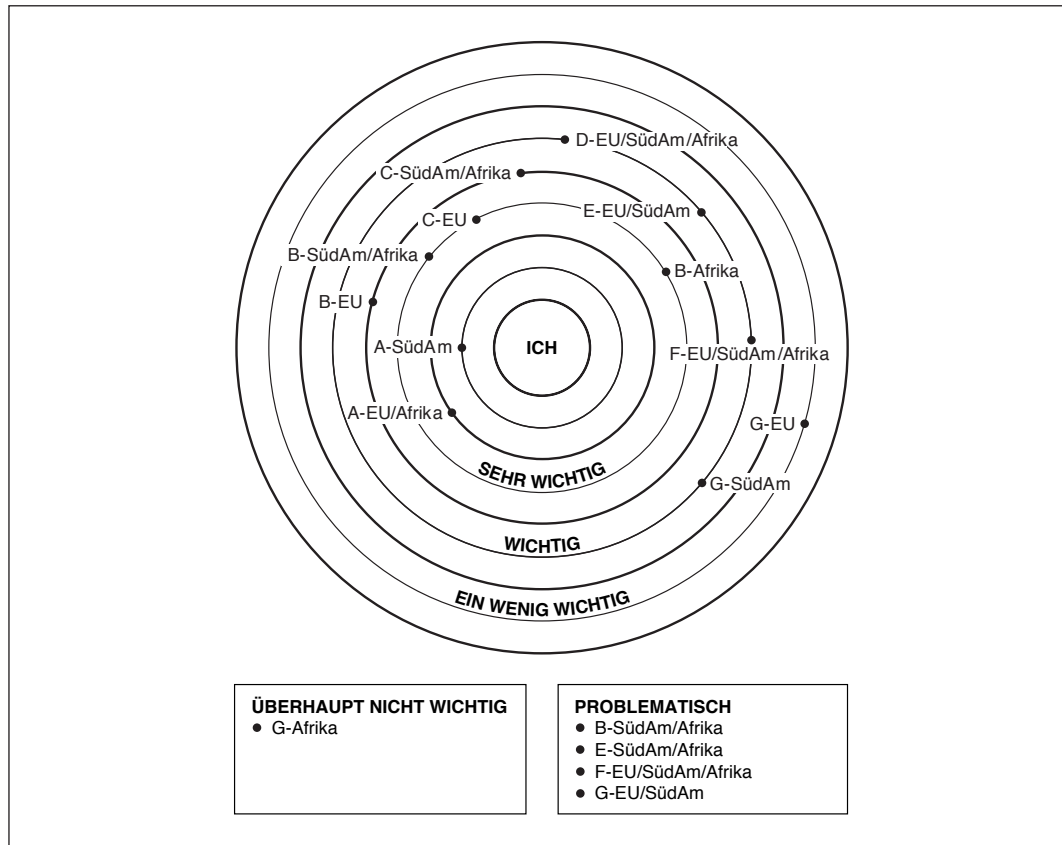


Abb. 5-8: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der U18-Karrierephase

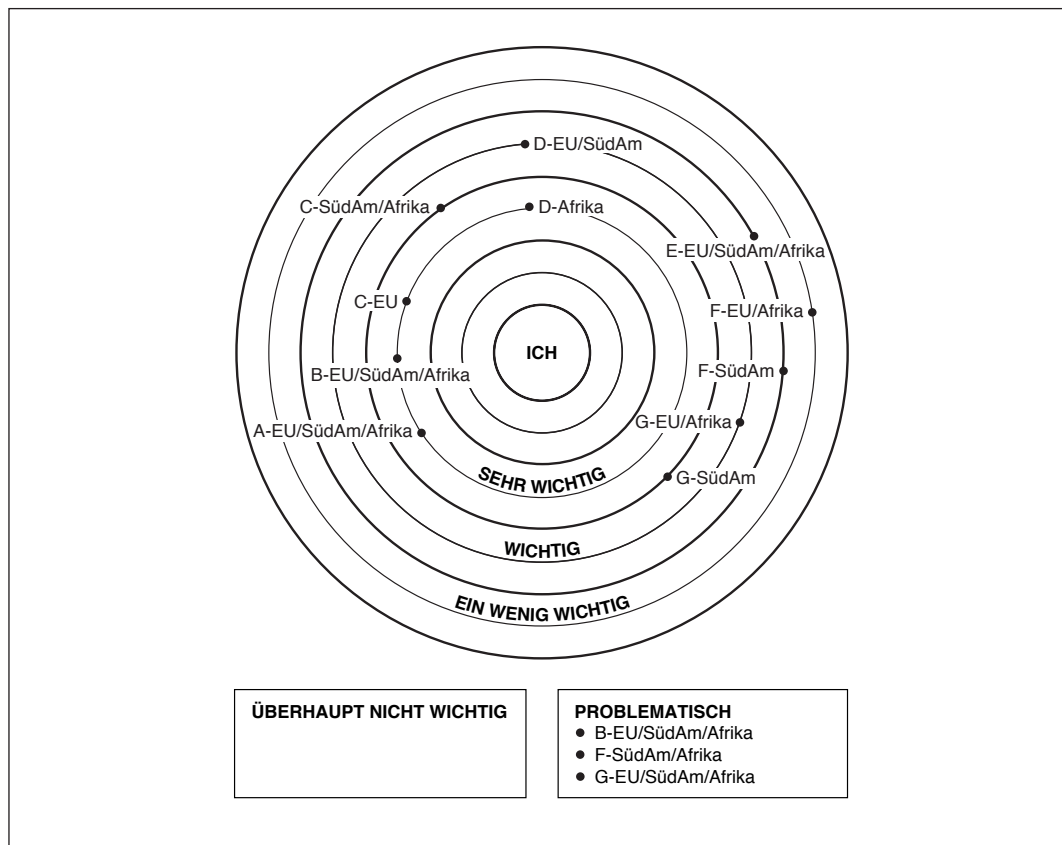


Abb. 5-9: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der U23-Karrierephase

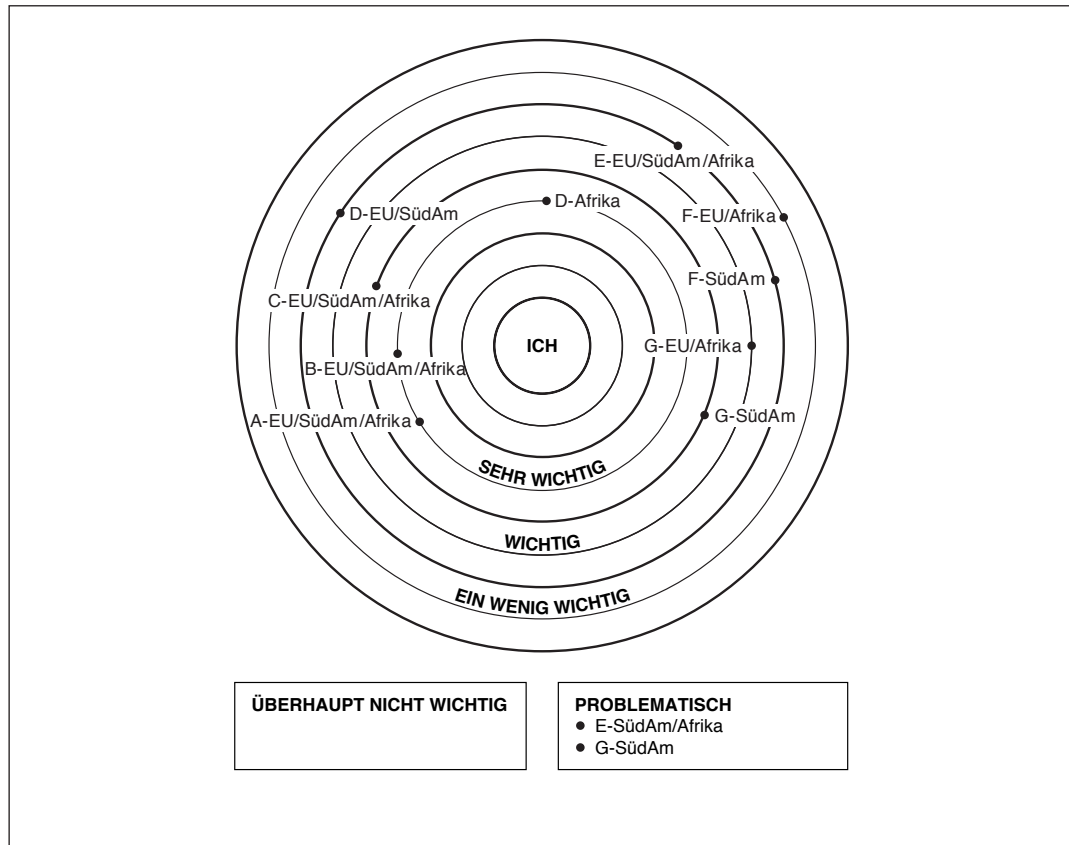


Abb. 5-10: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der Ü23-Karrierephase

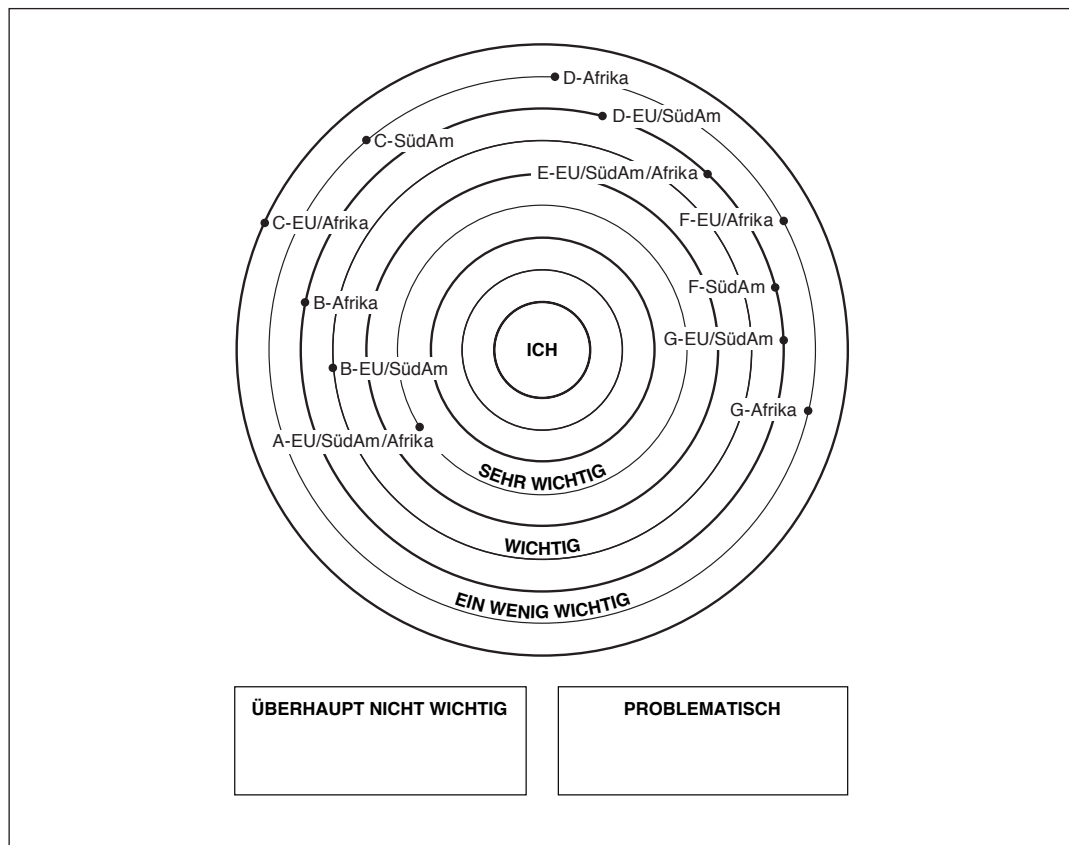


Abb. 5-11: Spielerherkunftabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure in der AC-Karrierephase

Die Befragungsergebnisse können anhand folgender Skalierung veranschaulicht werden. Eine vergleichsweise höhere Punktzahl entspricht dabei einer ausgeprägteren Wichtigkeit.

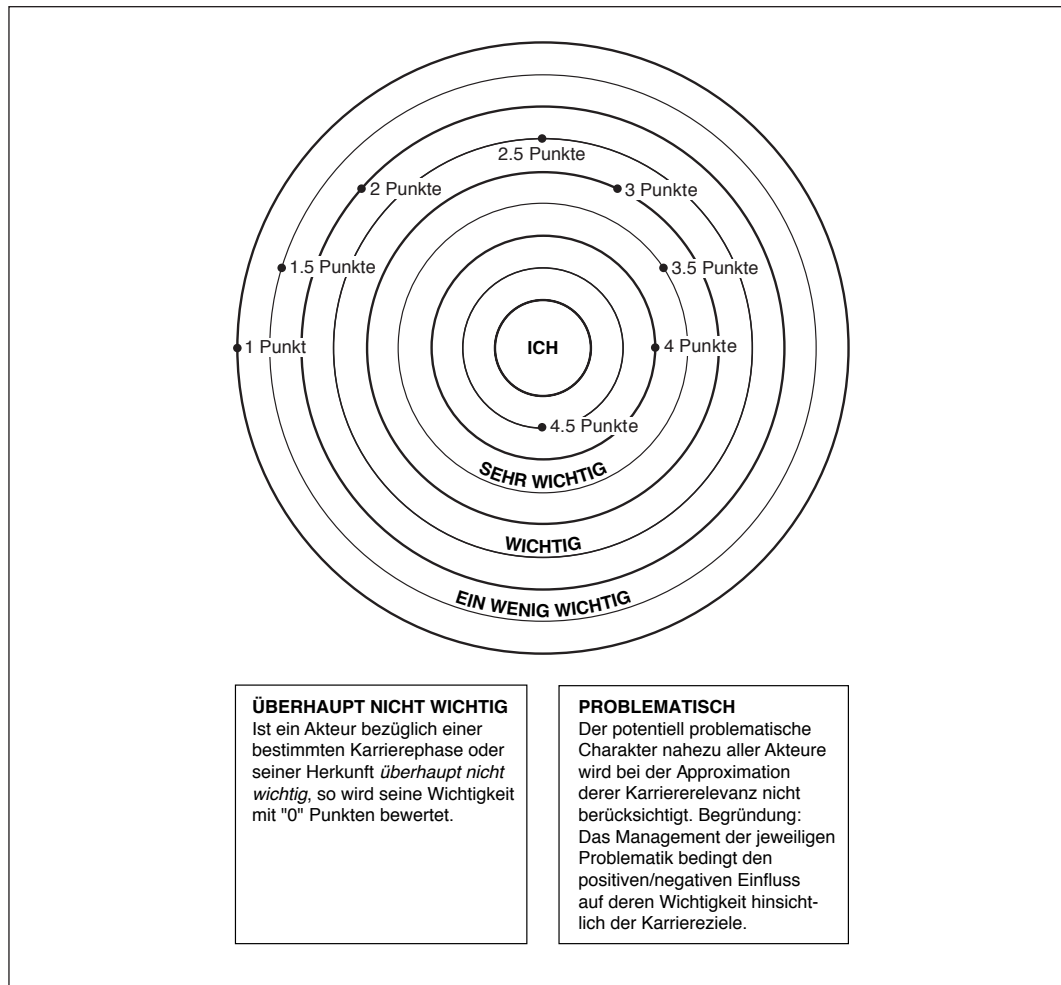


Abb. 5-12: Numerische Wichtigkeitsskalierung der Akteure in der egozentrierten Netzwerkkarte

Die Wichtigkeit der einzelnen Akteure wird je nach Spielerherkunft für jede Karrierephase numerisch erfasst. Die Aggregation der Resultate ermöglicht die Betrachtung folgender Aspekte:³⁴²

- 1) Wichtigkeit der einzelnen Akteure über den gesamten Karriereverlauf, unabhängig von der Spielerherkunft
- 2) Wichtigkeit der einzelnen Akteure über den gesamten Karriereverlauf, in Abhängigkeit von der Spielerherkunft
- 3) Wichtigkeit der einzelnen Akteure in einer bestimmten Karrierephase, unabhängig von der Spielerherkunft
- 4) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure in einer bestimmten Karrierephase, unabhängig von der Spielerherkunft
- 5) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure über den gesamten Karriereverlauf, in Abhängigkeit von der Spielerherkunft
- 6) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure in einer bestimmten Karrierephase, in Abhängigkeit von der Spielerherkunft
- 7) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure, unabhängig von Karrierephase und Spielerherkunft

³⁴² Die farbliche Markierung der hier aufgelisteten Aspekte soll die Identifikation der nachfolgend entsprechend gekennzeichneten quantitativen (Tab. 5-1) und qualitativen Untersuchungsergebnisse erleichtern.

Karrierephasen Akteure	U12	U18	U23	Ü23	AC	Total
Familie	EU: 4.5 SA: 4.5 AF: 4.5 ----- Total: 4.5	EU: 4.0 SA: 4.5 AF: 4.0 ----- Total: 4.2	EU: 3.5 SA: 3.5 AF: 3.5 ----- Total: 3.5	EU: 3.5 SA: 3.5 AF: 3.5 ----- Total: 3.5	EU: 3.5 SA: 3.5 AF: 3.5 ----- Total: 3.5	EU: 3.8 SA: 3.9 AF: 3.8 ----- Total: 3.8
Agentur	EU: 0.0 SA: 2.5 AF: 1.5 ----- Total: 1.3	EU: 3.0 SA: 3.5 AF: 3.5 ----- Total: 3.3	EU: 3.5 SA: 3.5 AF: 3.5 ----- Total: 3.5	EU: 3.5 SA: 3.5 AF: 3.5 ----- Total: 3.5	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 2.0 ----- Total: 2.3	EU: 2.5 SA: 3.1 AF: 2.8 ----- Total: 2.8
Trainer	EU: 1.5 SA: 2.5 AF: 2.0 ----- Total: 2.0	EU: 3.5 SA: 3.0 AF: 3.0 ----- Total: 3.2	EU: 3.5 SA: 3.0 AF: 3.0 ----- Total: 3.2	EU: 3.0 SA: 3.0 AF: 3.0 ----- Total: 3.0	EU: 1.0 SA: 1.5 AF: 1.0 ----- Total: 1.2	EU: 2.5 SA: 2.6 AF: 2.4 ----- Total: 2.5
Mitspieler	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 2.5 ----- Total: 2.5	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 2.5 ----- Total: 2.5	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 3.5 ----- Total: 2.8	EU: 2.0 SA: 2.0 AF: 3.5 ----- Total: 2.5	EU: 2.0 SA: 2.0 AF: 1.5 ----- Total: 1.8	EU: 2.3 SA: 2.3 AF: 2.7 ----- Total: 2.4
Klubleitung	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 3.5 ----- Total: 2.8	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 3.5 ----- Total: 2.8	EU: 2.0 SA: 2.0 AF: 2.0 ----- Total: 2.0	EU: 2.0 SA: 2.0 AF: 2.0 ----- Total: 2.0	EU: 2.0 SA: 2.0 AF: 2.0 ----- Total: 2.0	EU: 2.2 SA: 2.2 AF: 2.6 ----- Total: 2.3
Freunde	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 2.5 ----- Total: 2.5	EU: 2.5 SA: 2.5 AF: 2.5 ----- Total: 2.5	EU: 1.5 SA: 2.0 AF: 1.5 ----- Total: 1.7	EU: 1.5 SA: 2.0 AF: 1.5 ----- Total: 1.7	EU: 1.5 SA: 2.0 AF: 1.5 ----- Total: 1.7	EU: 1.9 SA: 2.2 AF: 1.9 ----- Total: 2.0
Journalisten	EU: 0.0 SA: 0.0 AF: 0.0 ----- Total: 0.0	EU: 1.5 SA: 2.5 AF: 0.0 ----- Total: 1.3	EU: 2.5 SA: 3.0 AF: 2.5 ----- Total: 2.7	EU: 2.5 SA: 3.0 AF: 2.5 ----- Total: 2.7	EU: 2.0 SA: 2.0 AF: 1.5 ----- Total: 1.8	EU: 1.7 SA: 2.1 AF: 1.3 ----- Total: 1.7
Total	EU: 1.9 SA: 2.4 AF: 2.4 ----- Total: 2.2	EU: 2.8 SA: 3.0 AF: 2.7 ----- Total: 2.8	EU: 2.7 SA: 2.8 AF: 2.8 ----- Total: 2.9	EU: 2.6 SA: 2.7 AF: 2.8 ----- Total: 2.7	EU: 2.1 SA: 2.2 AF: 1.9 ----- Total: 2.1	EU: 2.4 SA: 2.6 AF: 2.5 ----- Total: 2.5

Tab. 5-1: Herkunfts- und karrierephasenspezifische Analyse der Akteure³⁴³

1) Wichtigkeit der einzelnen Akteure über den gesamten Karriereverlauf, unabhängig von der Spielerherkunft

Zur 1. Forschungsfrage: Spieler nehmen die Wichtigkeit der Akteure bezüglich des Erreichens der Karriereziele unterschiedlich ausgeprägt wahr. Die Familie (3.8 Pkte.) des Spielers wird als sehr wichtig erachtet. Zweitwichtigster Akteur ist die Agentur (2.8 Pkte.). Als wichtig werden ferner Trainer (2.5 Pkte.), Mitspieler (2.4 Pkte.) und Klubleitungsmitglieder (2.3 Pkte.) eingestuft. Der Einfluss auf den Karriereverlauf durch Freunde (2.0 Pkte.) und Journalisten (1.7 Pkte.) wird als geringfügig betrachtet.

³⁴³ Angabe in Punkten auf einer Skala von 0 bis 5 Punkten. Siehe Abb. 5-12.

Zur 3. Forschungsfrage: Die Agentur (2.8 Pkte.) wird von den Spielern als wichtigster berufsmäßiger Akteur wahrgenommen.

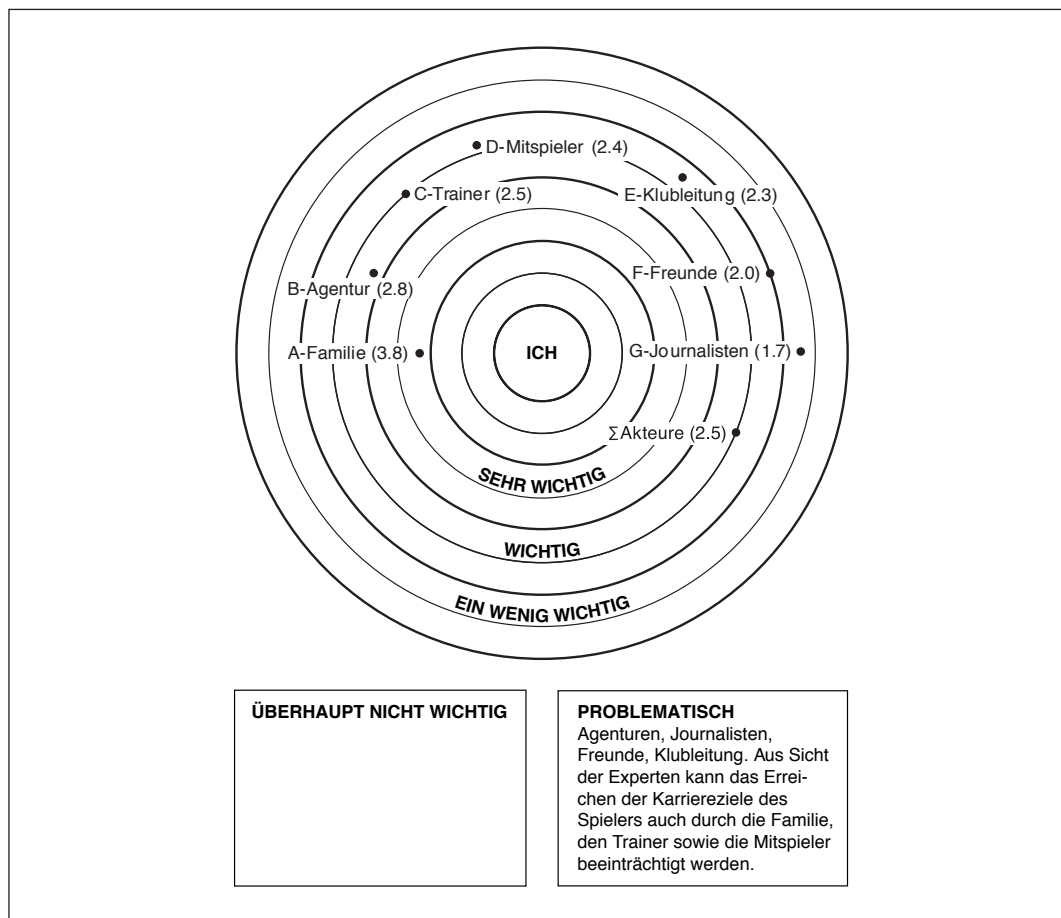


Abb. 5-13: Spielerherkunftunabhängige Wichtigkeit der einzelnen Akteure über den gesamten Karriereverlauf

2) Wichtigkeit der einzelnen Akteure über den gesamten Karriereverlauf, in Abhängigkeit von der Spielerherkunft

Zur 1. Forschungsfrage: Jeder Akteur wird von den Spielern – unabhängig von ihrer Herkunft – in mindestens einer Karrierephase für wichtig oder sehr wichtig erachtet.

Zur 2. Forschungsfrage: Agenturen werden insbesondere in der Zusammenarbeit mit südamerikanischen Spielern (SA/3.1 Pkte.) als sehr wichtig eingeschätzt. Für Europäer (EU/2.5 Pkte.) sind Agenturen weniger wichtig. Afrikanische Spieler (AF/2.7 Pkte.) schätzen die Rolle ihrer Mitspieler als wichtiger ein als Europäer (EU/2.3 Pkte.) oder Südamerikaner (SA/2.3 Pkte.). Der Einfluss von Freunden (SA/2.2 Pkte.) und Journalisten (SA/2.1 Pkte.) ist bei Südamerikanern relativ

Wichtigkeit \ Herkunft	EU	Südamerika	Afrika	Total
1.	Familie	Familie	Familie	Familie
2.	Agentur	Agentur	Agentur	Agentur
3.	Trainer	Trainer	Mitspieler	Trainer
4.	Mitspieler	Mitspieler	Klubleitung	Mitspieler
5.	Klubleitung	Klubleitung	Trainer	Klubleitung
6.	Freunde	Freunde	Freunde	Freunde
7.	Journalisten	Journalisten	Journalisten	Journalisten

Tab. 5-2: Akteure in abnehmender Wichtigkeit in Abhängigkeit von der Spielerherkunft

ausgeprägt. Afrikaner (AF/2.6 Pkte.) messen der Klubleitung eine wichtigere Rolle zu als Spieler anderer Herkunft (EU/2.2 Pkte.; SA/2.2 Pkte.).

Zur 3. Forschungsfrage: Sowohl europäische, südamerikanische als auch afrikanische Spieler nehmen die Agentur als wichtigsten berufsmäßigen Akteur wahr.

3) Wichtigkeit der einzelnen Akteure in einer bestimmten Karrierephase, unabhängig von der Spielerherkunft

Zur 1. Forschungsfrage: Einerseits wird jeder Akteur von den Spielern – unabhängig von ihrer Herkunft – in mindestens einer Karrierephase für wichtig oder sehr wichtig erachtet. Andererseits werden lediglich Journalisten in einer Karrierephase als überhaupt nicht wichtig eingeschätzt (U12/0.0 Pkte.). Die Wichtigkeit der Familie ist in den ersten Phasen der Karriere sehr ausgeprägt (U12/4.5 Pkte.; U18/4.2 Pkte.). Ab der U23-Karrierephase stabilisiert sich der Einfluss auf einem hohen Niveau (U23-AC/3.5 Pkte.). Die Agentur wird insbesondere in dienstleistungsintensiven Karrierephasen (U18/3.3 Pkte.; U23/3.5 Pkte.; Ü23/3.5 Pkte.) als sehr wichtig wahrgenommen. Der Einfluss der Trainer wird insbesondere in den Ausbildungsjahren (U18/3.2 Pkte.) sowie im Verlaufe der Berufsspielerkarriere (U23/3.2 Pkte.; Ü23/3.0 Pkte.) für relevant befunden. Die wahrgenommene Wichtigkeit der Mitspieler ist in den ersten Jahren als Berufsspieler (U23/2.8 Pkte.) besonders ausgeprägt. Hingegen beschränkt sich jene der Journalisten auf die öffentlichkeitsrelevanten Karrierephasen (U23/2.7 Pkte.; Ü23/2.7 Pkte.). Sowohl Freundschaften (U12/2.5 Pkte.; U18/2.5 Pkte.) als auch die Klubleitung (U12/2.8 Pkte.; U18/2.8 Pkte.) werden in den ersten Karrierephasen als wichtig wahrgenommen. Insgesamt wird die Familie in allen Karrierephasen als wichtigster Akteur wahrgenommen. Insbesondere die Agentur, jedoch auch der Trainer werden im Verlaufe der Berufsspielerkarriere (U18-Ü23) als sehr wichtig erachtet. In der U23- (3.5 Pkte.) und Ü23-Phase (3.5 Pkte.) werden die Agentur und die Familie als gleich wichtig wahrgenommen.

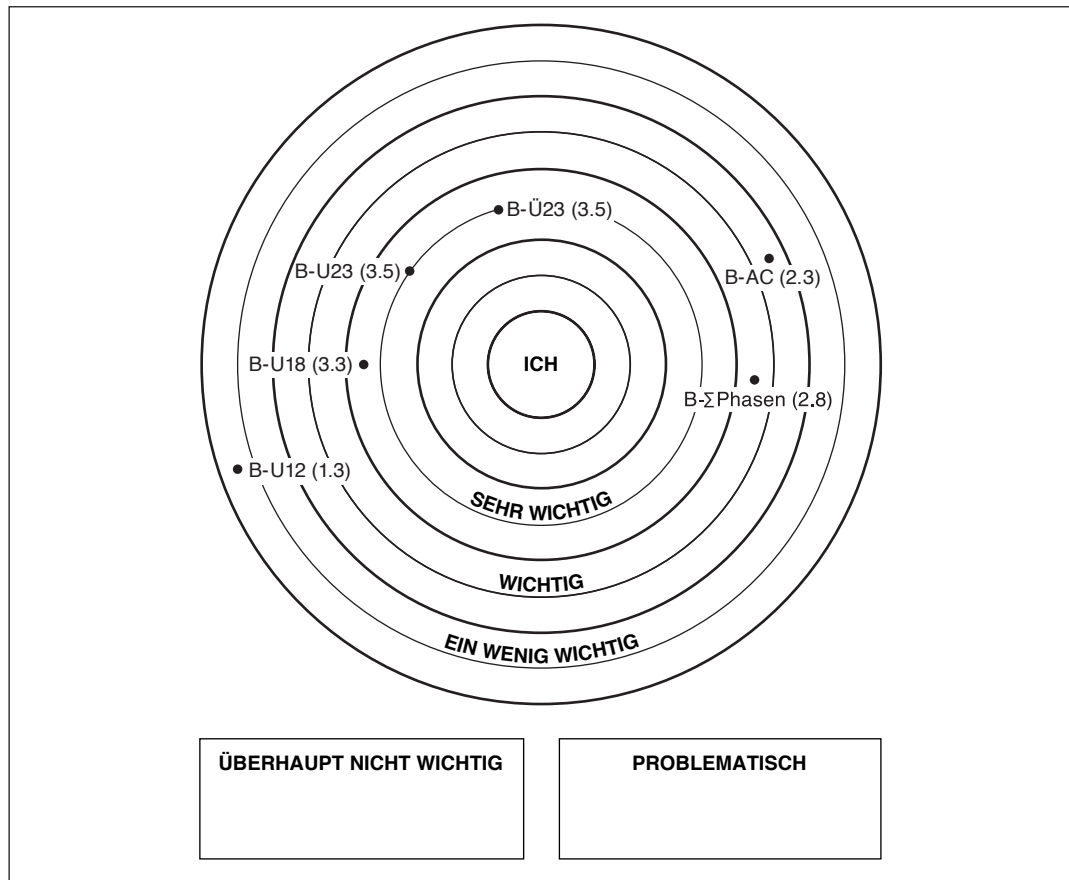


Abb. 5-14: Spielerherkunftunabhängige Wichtigkeit der Agenturen in einer bestimmten Karrierephase

Zur 3. Forschungsfrage: Im Verlaufe der U18-Karrierephase bis zum Karriereende nehmen Spieler die Agenturen als sehr wichtig wahr (U18/3.3 Pkte.; U23/3.5 Pkte.; Ü23/3.5 Pkte.). Wenn auch weniger ausgeprägt, so werden Agenturen auch im Kindheitsalter (U12/1.3 Pkte.) und in der Phase nach dem Karriereende (AC/2.3 Pkte.) als karriererelevant empfunden (Abb. 5-14).

4) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure in einer bestimmten Karrierephase, unabhängig von der Spielerherkunft

Zur 1. Forschungsfrage: In der Kindheit (U12/2.2 Pkte.) und nach dem Karriereende (AC/2.1 Pkte.) werden die Akteure insgesamt als wichtig für das Erreichen der Karriereziele wahrgenommen. Im Vergleich dazu wird die Bedeutung der Akteure in den Jahren vor der Professionalität (U18/2.8 Pkte.) als auch während der Berufsspielerkarriere (U23/2.9 Pkte.; Ü23/2.7 Pkte.) höher eingeschätzt.

5) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure über den gesamten Karriereverlauf, in Abhängigkeit von der Spielerherkunft

Zur 1. Forschungsfrage: Spieler erachten die Akteure insgesamt als wichtig, sowohl karrierephasen- als auch herkunftsübergreifend.

Zur 2. Forschungsfrage: Betrachtet man den Karriereverlauf als Ganzes, so sind keine signifikanten herkunftsbedingten Abweichungen bei der wahrgenommenen Wichtigkeit der Akteure zu beobachten. Südamerikanische Spieler (SA/2.6 Pkte.) schätzen die Wichtigkeit der Akteure durchschnittlich leicht höher ein als europäische (EU/2.4 Pkte.) oder afrikanische Spieler (AF/2.5 Pkte.).

6) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure in einer bestimmten Karrierephase, in Abhängigkeit von der Spielerherkunft

Zur 2. Forschungsfrage: Hinsichtlich der herkunftsbezogenen Einschätzung der Wichtigkeit der Akteure bestehen die signifikantesten Abweichungen einerseits im Kindheits- (U12/Δ 0.5 Pkte.) und Jugendalter (U18/Δ 0.3 Pkte.), andererseits nach dem Karriereende (AC/Δ 0.3 Pkte.). Hingegen differieren die herkunftsspezifischen Wahrnehmungen der Akteursrelevanz in den Berufsspielerphasen unsignifikant (U23/Δ 0.1 Pkte.; Ü23/Δ 0.2 Pkte.). Im Vergleich zu südamerikanischen und afrikanischen Spielern sind europäischen Spielern (EU-U12/1.9 Pkte.) die Akteure in der U12-Karrierephase weniger wichtig, dafür aber nach der Karriere (EU-AC/2.1 Pkte.). Im Gegensatz dazu empfinden afrikanische Spieler die Akteure in der U12-Karrierephase (AF-U12/2.4 Pkte.) als wichtig und nach der Karriere (AF-AC/1.9 Pkte.) als weniger wichtig. Südamerikanische Spieler nehmen die Wichtigkeit der Akteure sowohl in den ersten Karrierephasen (SA-U12/2.4 Pkte.; SA-U18/3.0 Pkte.) als auch nach der Karriere (SA-AC/2.2 Pkte.) am ausgeprägtesten wahr.

7) Durchschnittliche Wichtigkeit der Akteure, unabhängig von Karrierephase und Spielerherkunft

Zur 1. Forschungsfrage: Unabhängig von Herkunft oder Karrierephase nehmen Spieler die Akteure im Durchschnitt als wichtig wahr (2.5 Pkte.).

Zur 3. Forschungsfrage: Spieler empfinden die Wichtigkeit der Agenturen im Vergleich zur durchschnittlichen Akteurswichtigkeit als ausgeprägter (Agenturen/2.8 Pkte.; Durchschnitt aller Akteure/2.5 Pkte.).

5.4 / Karriererelevanz von Agenturen

Die gewonnenen Erkenntnisse erlauben einerseits das Beantworten der 1. bis 3. Forschungsfrage, andererseits unterstützen sie die einleitend zu diesem Kapitel aufgestellte These, wonach Spieler die Agentur als wichtigsten Ansprechpartner bezüglich des Karrieremanagements wahrnehmen, sowie das Formulieren der 1. Grundannahme.

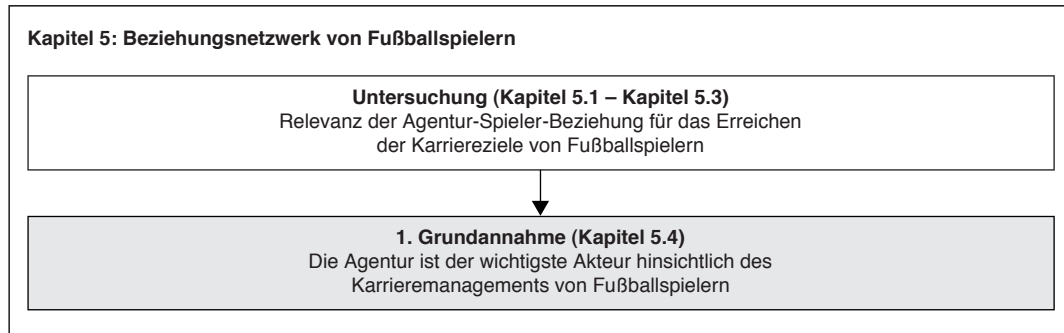


Abb. 5-15: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern – Kapitelübersicht

Zur 1. Forschungsfrage – Wie beurteilen Spieler die Wichtigkeit der Akteure ihres Umfeldes?

Die empfundene Wichtigkeit der einzelnen Akteure variiert je nach Akteur und Karrierephase. Die Familie wird über den gesamten Karriereverlauf als wichtigster Akteur wahrgenommen. In der U23- und Ü23-Karrierephase entspricht die wahrgenommene Wichtigkeit der Agentur jener der Familie. Sowohl Agenturen als auch Trainer werden im Laufe der Berufsspielerkarriere (U18-Ü23) als sehr wichtig erachtet. Die Wichtigkeit der Mehrheit der Akteure wird während der Berufsspielerkarriere ausgeprägter wahrgenommen als in der ersten und letzten Karrierephase.

Hinsichtlich der **1. Forschungsfrage** ist festzuhalten, dass Spieler die Akteure ihres Umfeldes für das Erreichen ihrer Karriereziele als wichtig erachten.

Zur 2. Forschungsfrage – Nehmen Spieler unterschiedlicher Herkunft die Wichtigkeit der Akteure unterschiedlich wahr? Vergleicht man die Wichtigkeit der einzelnen Akteure je Karrierephase hinsichtlich deren Herkunft, so sind insbesondere in den ersten Karrierephasen Abweichungen feststellbar. Dies spiegelt sich in der phasenspezifischen Betrachtung der Gesamtheit der Akteure wider, wobei die U12- und U18-Karrierephase sowie die Phase nach dem Karriereende signifikante Abweichungen aufweisen. Dazu trägt die Tatsache bei, dass südamerikanische und afrikanische Familien in der U12- und U18-Karrierephase oft auf die (finanzielle) Unterstützung durch eine Agentur, Klubverantwortliche oder Trainer angewiesen sind. Karrierephasenübergreifend betrachtet unterscheidet sich die durchschnittlich wahrgenommene Wichtigkeit der Gesamtheit der Akteure je nach Spielerherkunft unwesentlich.

Die **2. Forschungsfrage** ist insbesondere hinsichtlich der U12-, U18- und AC-Karrierephase zu bejahen, da sich in diesen die wahrgenommene Wichtigkeit der Akteure je nach Spielerherkunft besonders ausgeprägt unterscheiden.

Zur 3. Forschungsfrage – Nehmen Spieler die Agentur als wichtigsten Akteur wahr? Spieler erachten ihre Beziehung zur Agentur für das Erreichen ihrer Karriereziele für überdurchschnittlich wichtig (Agenturen/2.8 Pkte.; Durchschnitt aller Akteure/2.5 Pkte.). Auch wenn die Familie (3.8 Pkte.) des Spielers als wichtigster Akteur wahrgenommen wird, so gilt die Agentur (2.8 Pkte.) als zweitwichtigster Ansprechpartner, und zwar unabhängig von der Spielerherkunft und vorwiegend in den dienstleistungsintensiven Karrierephasen (U18/3.3 Pkte.; U23/3.5 Pkte.; Ü23/3.5 Pkte.).

Die **3. Forschungsfrage** ist insbesondere bezüglich der U18-, U23- und Ü23-Karrierephase zu bejahen, da in diesen die Spielerwahrnehmung der Agentur als wichtigster berufsmäßiger Akteur hinsichtlich des Erreichens seiner Karriereziele besonders ausgeprägt ist.

Die Analyseergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit, welche die Spieler den Agenturen hinsichtlich des Erreichens ihrer Karriereziele zuordnen. Sie rechtfertigen die Fokussierung des

weiteren Forschungsvorhabens auf die Beziehung der Agenturen zu ihren Kunden bzw. auf das Kundenbeziehungsmanagement von Agenturen.

1. Grundannahme: Die Spieler nehmen, hinsichtlich des Erreichens ihrer Karriereziele und unabhängig von ihrer Herkunft, die Agentur als sehr wichtigen Ansprechpartner und wichtigsten berufsmäßigen Akteur des Managements ihrer Karriere war.

Kapitel 1: Einleitung		6.1 Gewichtung der Dienstleistungsqualitätsdimensionen 6.2 Allgemeine Spielerzufriedenheit 6.3 Analyse der Dienstleistungsqualitätsdimensionen 6.4 Dienstleistungsqualitätsdefizite von Agenturen (2. Grundannahme)
Kapitel 2: Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich	Kapitel 3: Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern	
Kapitel 4: Untersuchungsdesign		
Kapitel 5: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern	Kapitel 6: Dienstleistungsqualität von Agenturen	
Kapitel 7: Empfehlungen zur Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements von Agenturen		
Kapitel 8: Schlussbetrachtung		

6 / DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT VON AGENTUREN

Qualitätsdefizite können die Wettbewerbsfähigkeit der Agenturen bezüglich deren Kundenakquisitions- und bindungspotenzial schmälern sowie die Kundenabwanderungsproblematik akzentuieren. Die nachfolgende Untersuchungsphase befasst sich mit der Arbeitsthese, wonach Agenturdienstleistungen Qualitätsmängel aufweisen. Einerseits wird untersucht, inwiefern Agenturen (Experten)³⁴⁴ die karrieremanagementbezogenen Erwartungen der Spieler angemessen einschätzen können (4. Forschungsfrage). Andererseits wird die von den Spielern wahrgenommene Zufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität der Agentur erforscht (5. Forschungsfrage).

Zunächst erfolgt in Kapitel 6.1 die Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität (SERVQUAL-Dimensionen³⁴⁵). Anschließend werden die allgemeine Spielerzufriedenheit – definiert als Zufriedenheit der Spieler mit der Agentur (Kapitel 6.2) – und die SERVQUAL-Dimensionen (Kapitel 6.3) untersucht (Abb. 6-1). Dabei bringt der Spieler sowohl seine Erwartungen (Gewichtung der Dimensionen; erwartete Dienstleistungsqualität) als auch seine Erfahrungen (wahrgenommene Dienstleistungsqualität) ein. Die Experten hingegen gewichten die Dimensionen und schätzen die Spielererwartungen jeweils aus Spieler- bzw. Nachfragersicht ein. Die abschließende Gesamtbetrachtung der Untersuchungsergebnisse dient der Beantwortung der 4. und 5. Forschungsfrage sowie dem Formulieren der 2. Grundannahme (Kapitel 6.4).

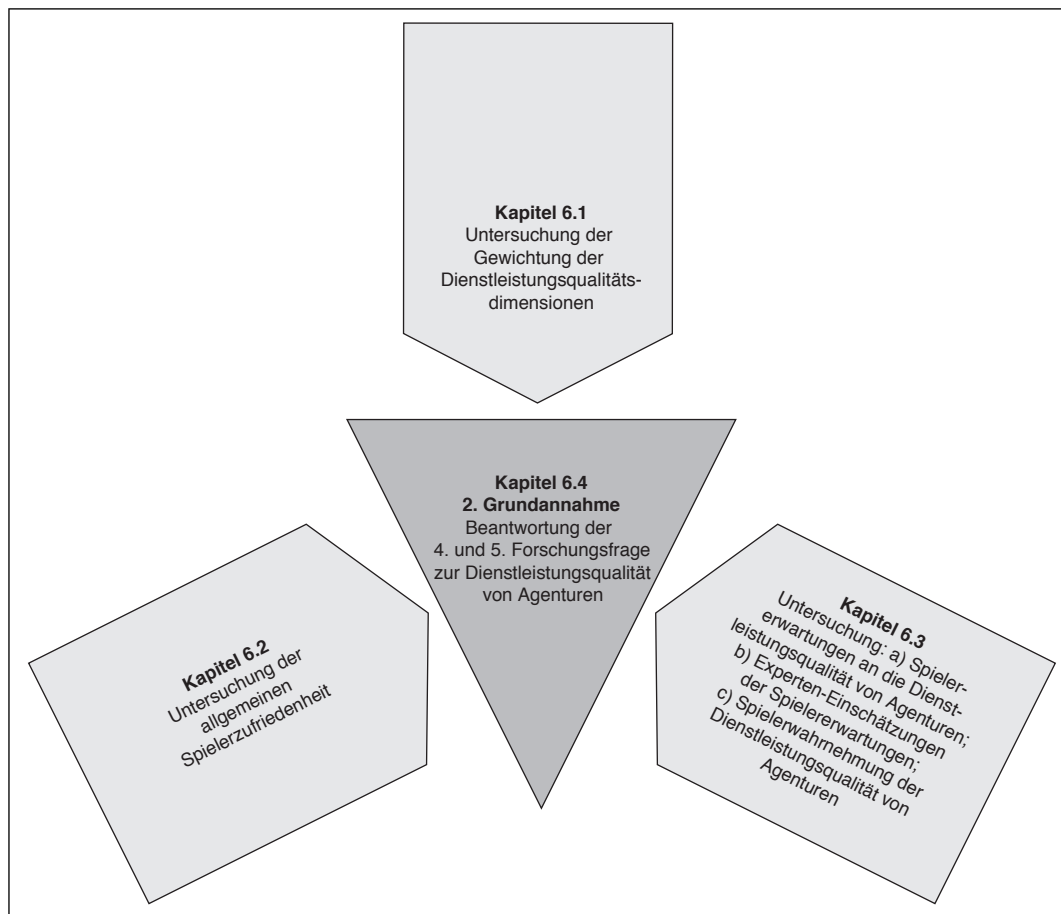


Abb. 6-1: Forschungsvorgehen – Untersuchung der Dienstleistungsqualität von Agenturen

³⁴⁴ In dieser Untersuchungsphase wurden vorwiegend Experten befragt, die selbst Karrieremanager (z. B. Spielervermittler oder Agentur-Mitarbeiter) waren oder sind und somit die Perspektive der Agentur einnehmen können. Die Bezeichnungen Experte, Agentur und Agenturvertreter werden situativ synonym verwendet.

³⁴⁵ Die Begriffe „SERVQUAL-Dimensionen“, „Dimension/en“ werden als Synonyme für die Begriffe „Dimension/en der Dienstleistungsqualität von Agenturen“ verwendet. Zum SERVQUAL-Ansatz sowie zur agenturspezifischen Ausgestaltung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität siehe Kapitel 4.2.2.

6.1 / Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Die Spieler werden danach befragt, welche Dienstleistungsaspekte sie bei Agenturen für wichtig erachten.³⁴⁶ Die Experten schätzen die Erwartungen der Spieler ein.³⁴⁷ Anschließend werden die Befragten aufgefordert, den fünf SERVQUAL-Dimensionen insgesamt 100 Punkte zuzuweisen. Die daraus resultierende Gewichtung der einzelnen Komponenten der Dienstleistungsqualität von Agenturen liefert Erkenntnisse darüber, wie die Spieler die Bedeutung der jeweiligen Dimensionen für ihr Karrieremanagement beurteilen (Abb. 6-2). Die Experten gewichteten die Dimensionen entsprechend ihrer Einschätzung der diesbezüglichen Spielersicht.

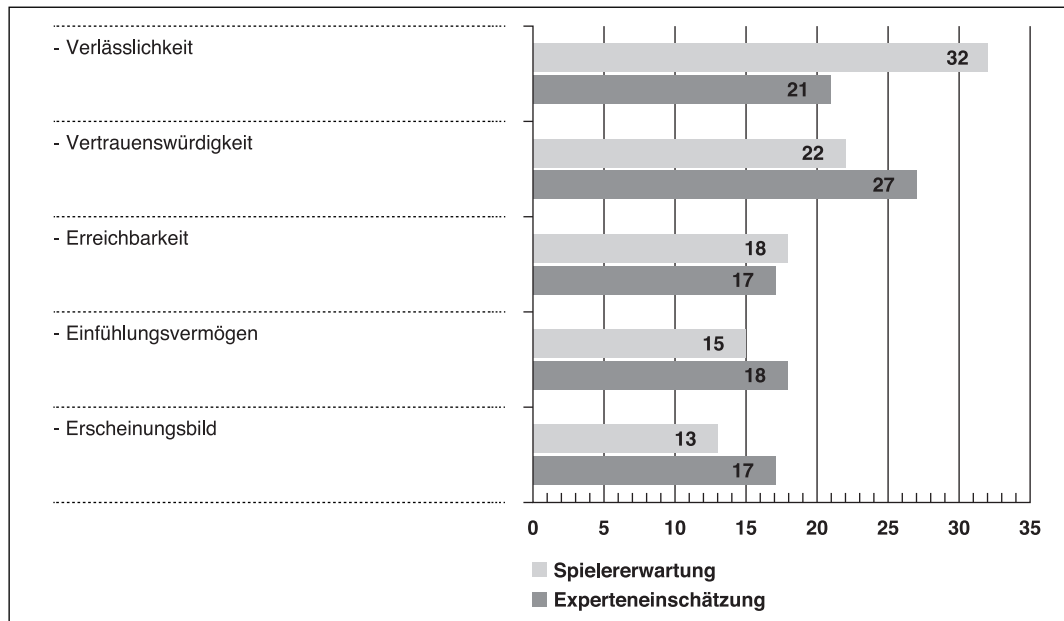


Abb. 6-2: Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus Spieler- und Expertensicht

Insgesamt ist festzustellen, dass die Experten die dimensionsspezifischen Erwartungen der Spieler falsch einschätzen (Tab. 6-1). Die Spieler gewichteten weiche Dimensionen (Vertrauenswürdigkeit: Δ -5 Pkte.; Erscheinungsbild: Δ -4 Pkte.; Einfühlungsvermögen: Δ -3 Pkte.) weniger stark als von den Experten erwartet.³⁴⁸ Hingegen unterschätzen die Experten die Erwartungen der Spieler hinsichtlich objektiv messbarer, harter Dimensionen (Verlässlichkeit: Δ +11 Pkte.; Erreichbarkeit: Δ +1 Pkte.).³⁴⁹

Tab. 6-1 veranschaulicht die Hierarchiestufen der fünf Dimensionen sowohl hinsichtlich der Spielergewichtung als auch der Experteneinschätzung. Ferner werden die einzelnen Dimensionen, entsprechend dem Ausmaß, zu welchem die Experten sie jeweils falsch einschätzen, gegliedert. Die Einschätzung der Verlässlichkeit durch die Experten weicht dabei von allen Dimensionen am deutlichsten von den Vorstellungen der Spieler ab (ausgeprägteste Experten-Fehleinschätzung), obwohl die Verlässlichkeit von den Spielern am stärksten gewichtet wird. Hingegen schätzen die Experten die Dimension der Erreichbarkeit am genauesten ein (geringste Experten-Fehleinschätzung). Diese Erkenntnisse lassen vermuten, dass die höhere Gewichtung

³⁴⁶ Generatorfrage – Dimensionsgewichtung Spieler: Welche Aspekte der Dienstleistungen deiner Agentur sind dir wichtig bzw. weniger wichtig?

³⁴⁷ Generatorfrage – Dimensionsgewichtung Experten: Welche Aspekte der Dienstleistungen einer Agentur erachten Spieler als wichtig bzw. weniger wichtig?

³⁴⁸ Wird eine Dimension von den Spielern höher gewichtet als von den Agenturen erwartet (positive Abweichung), unterschätzen Letztere die Kundenerwartungen. Negative Abweichungen veranschaulichen hingegen eine Überschätzung der Kundenerwartungen durch die Agenturen.

³⁴⁹ Im Gegensatz zu den weichen Dimensionen beinhalten harte Dimensionen Faktoren, die betriebswirtschaftlich messbar sind.

der Vertrauenswürdigkeit seitens der Agenturen zulasten der Verlässlichkeit sowie, in geringerem Ausmaße, der Erreichbarkeit erfolgt.

Dimension Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Bewertung / Abweichung (Pkte.)
Verlässlichkeit		
- Spielergewichtung der Verlässlichkeit	1.	32
- Experteneinschätzung der Spielergewichtung	2.	21
Experten-Fehleinschätzung der Spielergewichtung	1.	Δ 11 (Unterschätzung)
Vertrauenswürdigkeit		
- Spielergewichtung der Vertrauenswürdigkeit	2.	22
- Experteneinschätzung der Spielergewichtung	1.	27
Experten-Fehleinschätzung der Spielergewichtung	2.	Δ -5 (Überschätzung)
Erreichbarkeit		
- Spielergewichtung der Erreichbarkeit	3.	18
- Experteneinschätzung der Spielergewichtung	4.	17
Experten-Fehleinschätzung der Spielergewichtung	5.	Δ 1 (Unterschätzung)
Einfühlungsvermögen		
- Spielergewichtung des Einfühlungsvermögens	4.	15
- Experteneinschätzung der Spielergewichtung	3.	18
Experten-Fehleinschätzung der Spielergewichtung	4.	Δ -3 (Überschätzung)
Erscheinungsbild		
- Spielergewichtung des Erscheinungsbildes	5.	13
- Experteneinschätzung der Spielergewichtung	4.	17
Experten-Fehleinschätzung der Spielergewichtung	3.	Δ -4 (Überschätzung)

Tab. 6-1: Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität – Experten-Fehleinschätzung

6.2 / Allgemeine Spielerzufriedenheit

Die Spieler werden nach positiven und negativen Erfahrungen befragt, die sie im Rahmen der Zusammenarbeit mit Agenturen sammeln konnten.³⁵⁰ Um die allgemeine Spielerzufriedenheit zu erheben, werden die Spieler gebeten, die folgenden Aussagen auf einer siebenstufigen Likert-Skala³⁵¹ zu bewerten: 1. *Ich bin sehr zufrieden mit meiner Agentur.* 2. *Ich würde meine Agentur uneingeschränkt weiterempfehlen.* Entsprechend schätzen die Experten die Spielerzufriedenheit aus Spielersicht ein.

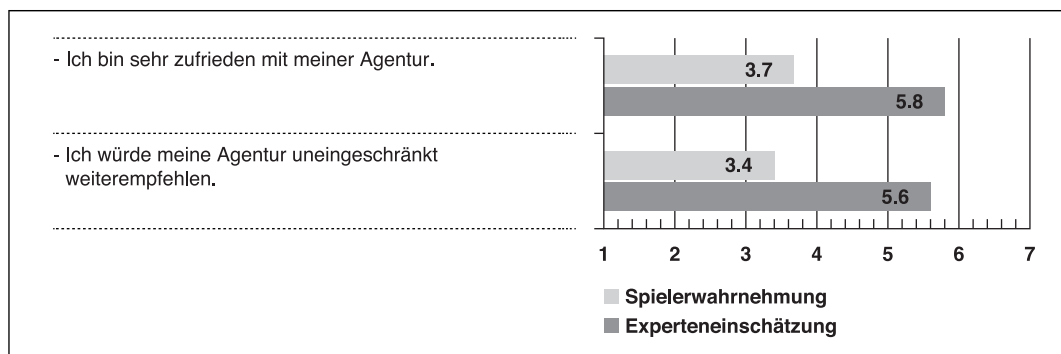


Abb. 6-3: Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Spieler

³⁵⁰ Generatorfragen – Kundenzufriedenheit: Was gefällt dir an der Zusammenarbeit mit deiner aktuellen Agentur? Welche Aspekte könnten verbessert werden? Welche Erfahrungen hast du mit weiteren Agenturen gesammelt?

³⁵¹ In der vorliegenden Arbeit ist die Likert-Skala wie folgt zu interpretieren: Die Befragten stimmen der Aussage überhaupt nicht zu = 1; nicht zu = 2; eher nicht zu = 3; unentschieden = 4; eher zu = 5; zu = 6; gänzlich zu = 7.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Spieler mit ihrer Agentur eher nicht zufrieden sind (3.7 Pkte.) und diese nicht vorbehaltlos weiterempfehlen würden (3.4 Pkte.). Die Experten schätzen die Zufriedenheit der Spieler wesentlich höher ein (5.8 Pkte.), als diese von Letzteren effektiv wahrgenommen wird. Gleiches trifft, in leicht geringerem Ausmaß, auch auf die Beurteilung der Weiterempfehlungsbereitschaft der Spieler zu (5.6 Pkte.). Die Experten erkennen weder die Unzufriedenheit der Spieler (Δ -2.1 Pkte.) noch deren geringe Bereitschaft, ihre Agentur weiterzuempfehlen (Δ -2.2 Pkte.). Sie überschätzen die Zufriedenheit der Spieler somit deutlich.

6.3 / Analyse der Dimensionen der Dienstleistungsqualität

6.3.1 / Verlässlichkeit

Die Spieler werden zunächst danach befragt, welche Erwartungen sie an die Verlässlichkeit einer idealtypischen Agentur haben. Ferner werden verlässlichkeitsbezogene Aspekte angesprochen, mit denen sie hinsichtlich ihrer Agentur unzufrieden sind.³⁵² Anschließend erfolgt die SERVQUAL-Befragung: Die Spieler bewerten ihre Erwartungen hinsichtlich der Verlässlichkeit ihrer idealtypischen Agentur auf einer siebenstufigen Likert-Skala anhand dimensionspezifischer Aussagen (A). Analog dazu wird die effektive Wahrnehmung der Spieler erhoben (B). Ferner schätzen die Experten die Spielererwartungen ein (C). Die Aussagen werden anhand eines vorgegebenen Satzbaus sowie der dimensionsspezifischen Qualitätsmerkmale formuliert. Dieses Vorgehen, sowie die in Tab. 6-2 aufgeführten Formulierungen (Satzbauvorlagen) werden bei der Untersuchung aller fünf SERVQUAL-Dimensionen analog herangezogen (Kapitel 6.3.1-6.3.5).

Untersuchungsmerkmal	Satzbauvorlage
A) Erwartungen der Spieler	„Ich erwarte, dass hervorragende Agenturen ...“
B) Wahrnehmung der Spieler	„Meine Agentur ...“; „... meiner Agentur ...“;
C) Experten-Einschätzung der Spielererwartungen	„Die Spieler erwarten, dass hervorragende Agenturen ...“

Tab. 6-2: SERVQUAL-Befragung – Satzbauvorlagen

Hinsichtlich der Verlässlichkeit-Dimension werden folgende Aussagen (Dienstleistungsqualitätsmerkmale) untersucht:

1. ... ihre Versprechungen gänzlich und fristgerecht einhalten.
2. ... ein ehrliches Interesse zeigen, die Probleme ihrer Kunden zu lösen.
3. ... die Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen.
4. ... ihre Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.
5. ... eine Null-Fehler-Kultur pflegen.

Die Untersuchung zeigt, dass die Erwartungen der Spieler an die Verlässlichkeit des Karrieremanagements (Dimensions-Ø: 6.76 Pkte.) von allen Dimensionen am höchsten sind (Tab. 6-3). Die Einschätzung der Experten (Dimensions-Ø: 6.44 Pkte.) weicht von allen Dimensionen am stärksten von den effektiven Spielererwartungen ab. Im Mittel (arithmetischer Mittelwert³⁵³) unterschätzen die Experten die Spielererwartungen um 0.32 Pkte.; dies stellt eine wesentliche und signifikante Fehleinschätzung dar.³⁵⁴

³⁵² Generatorfragen – Verlässlichkeit: Welche Erwartungen hast du an die Verlässlichkeit einer Agentur?

Welche Aspekte kann deine Agentur diesbezüglich verbessern?

³⁵³ Arithmetischer Mittelwert: $\mu = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$. Die Bezeichnungen „(arithmetisches) Mittel“ und „(arithmetischer) Mittelwert“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

³⁵⁴ Abweichungen zwischen den Spielererwartungen und den Einschätzungen der Experten gelten als signifikant, falls: $-0.2 \text{ Pkte.} > \text{Abweichung} > 0.2 \text{ Pkte.}$; Berechnungsgrundlage: arithmetisches Mittel (0.04 Pkte.) + Standardabweichung (0.205 Pkte.) = 0.245 (0.2) Pkte. bzw. arithmetisches Mittel (0.04 Pkte.) – Standardabweichung (0.205 Pkte.) = -0.165 (-0.2) Pkte. Zum arithmetischen Mittel siehe Fn. 373. Zu den Streuungsmaßen siehe Fn. 375.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Arithmetisches Mittel (Pkte.)
- Spielererwartungen an die Verlässlichkeit	1.	6.76
- Experteneinschätzung der Spielererwartungen an die Verlässlichkeit	2.	6.44
- Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Verlässlichkeit	1.	$\Delta 0.32$

Tab. 6-3: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Verlässlichkeit ³⁵⁵

Die Experten unterschätzen die Erwartungen der Spieler hinsichtlich aller verlässlichkeitsbezogenen Aussagen (Abb. 6-4). Dies trifft insbesondere auf Aussage 3 zu (6.2 vs. 6.7 Pkte., $\Delta 0.5$ Pkte.); hier ist die signifikanteste Fehleinschätzung zu beobachten.³⁵⁶ Die Experten gehen irrtümlicherweise davon aus, dass ihre Dienstleistungen die Spieler von Anbeginn zufriedenstellen. Folglich bleiben deren verlässlichkeitsfördernde Bemühungen hinter den Spielererwartungen zurück. Die Experten weisen ferner darauf hin, dass Agenturen ihre Dienstleistungen teilweise in Kooperation mit weiteren Marktakteuren erbringen, wodurch insbesondere zu Anbeginn der Dienstleistungserstellung vermehrt Qualitätsmängel bestehen können. Die Experten könnten unbewusst dazu tendieren, ihre Erfahrungen hinsichtlich des Fehlerpotenzials kooperativer Dienstleistungserbringung in ihre Einschätzung der Spielererwartungen einfließen zu lassen, was zur Unterschätzung der Spielererwartungen beitragen dürfte. Signifikante Fehleinschätzungen liegen auch bezüglich des Einhaltens von Versprechungen (Aussagen 1), der fristgerechten Leistungserbringung (Aussage 4) und des Pflegens einer Null-Fehler-Kultur (Aussage 5) vor, wenn auch in geringerem Ausmaß ($\Delta 0.3$ Pkte.) als bei Aussage 3.

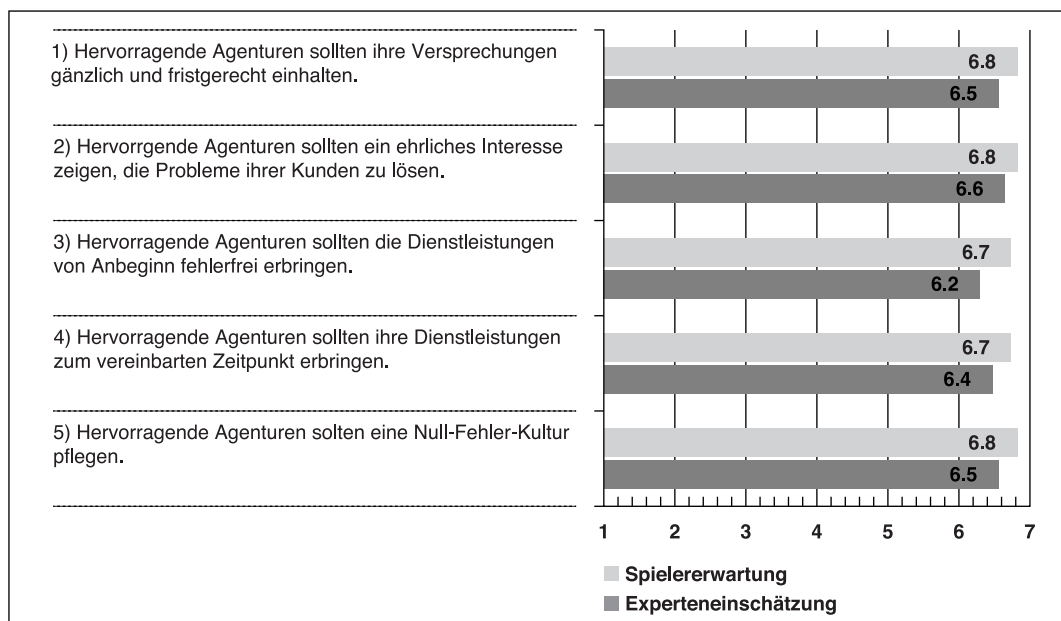


Abb. 6-4: Verlässlichkeit – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung

³⁵⁵ Sowohl bezogen auf die Spielererwartungen als auch auf die Experteneinschätzung wird bei der Hierarchisierung der Dimensionen von der höchsten Bewertung ausgegangen (1. Hierarchiestufe), bei den Experten-Fehleinschätzungen hingegen von der am stärksten unterschätzten Dimension (1. Hierarchiestufe) hin zu jener mit der ausgeprägtesten Überschätzung (5. Hierarchiestufe). Dieses Vorgehen wurde gewählt, da nach Ansicht des Autors bei Vorliegen einer Unterschätzung der Kundenerwartungen seitens der Agenturen dringender Handlungsbedarf zu erwarten ist. Demzufolge wird der Fehleinschätzung der Verlässlichkeit die 1. Hierarchiestufe zugeordnet.

³⁵⁶ Es werden insbesondere jene dimensionsspezifischen Aussagen erläutert, bei denen die Abweichung zwischen Kundenerwartung und Experteneinschätzung als signifikant gilt. Zur Signifikanz der Fehleinschätzung von Experten siehe Fn. 354.

Die Spieler sind mit der Verlässlichkeit ihrer Agentur unzufrieden (Dimensions-Ø: 4.26 Pkte.). Lediglich die Erreichbarkeit der Agentur bewerten sie noch schlechter.³⁵⁷ Betrachtet man die einzelnen Verlässlichkeitsaspekte (Abb. 6-5), so sind die Spieler insbesondere von mangelhaften und nicht zum vereinbarten Zeitpunkt erbrachten Agenturleistungen enttäuscht (Aussage 4: 4.0 Pkte., Δ 2.7 Pkte.; Aussage 5: 3.7 Pkte., Δ 3.1 Pkte.).³⁵⁸ Hingegen sind sie mit dem seitens ihrer Agentur gezeigten Interesse, ihre Probleme zu lösen, eher zufrieden (Aussage 2: 4.7 Pkte.).

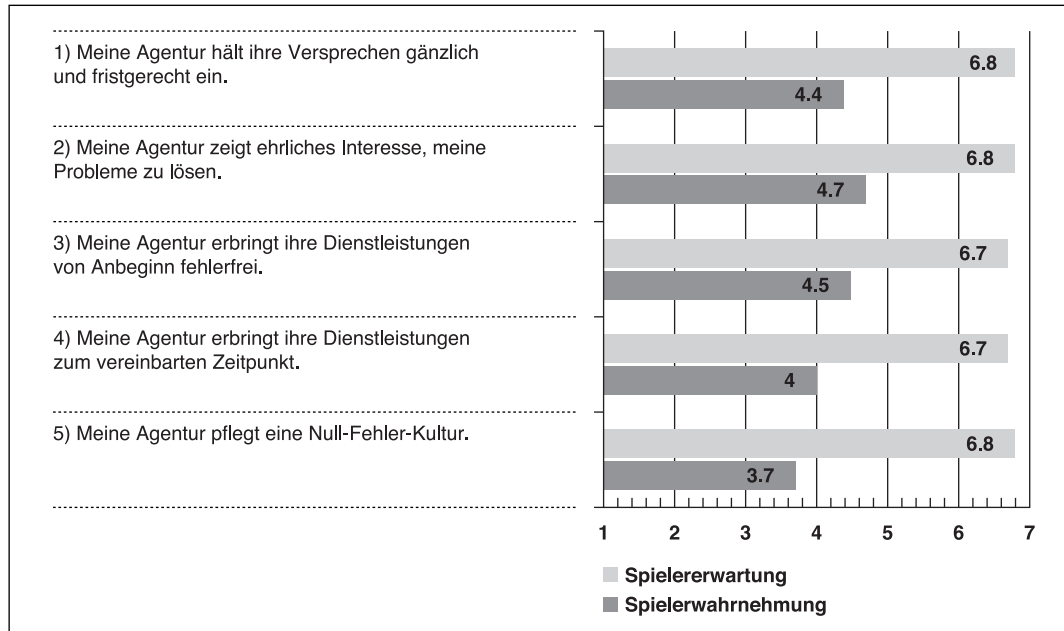


Abb. 6-5: Verlässlichkeit – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung

Die unerfüllten Spielererwartungen an die Verlässlichkeit (Qualitätsdefizit: Δ 2.5 Pkte.) sind hinsichtlich keiner weiteren Dimension höher (Tab. 6-4). Ferner messen die Spieler der Dimension Verlässlichkeit einen wesentlich höheren Stellenwert (Dimensionsgewichtung³⁵⁹) bei als die Experten.³⁶⁰ Demzufolge erreicht das gewichtete Qualitätsdefizit der Verlässlichkeit das größte Ausmaß aller Dimensionen (80 Pkte.).

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Bewertung (Pkte.)
- Spielererwartungen an die Verlässlichkeit	1.	6.76
- Spielerwahrnehmung der Verlässlichkeit	2.	4.26
- Unerfüllte Spielererwartungen an die Verlässlichkeit (Qualitätsdefizit)	1.	Δ 2.50
- Gewichtetes Qualitätsdefizit der Verlässlichkeit	1.	80.00

Tab. 6-4: Qualitätsdefizit der Dimension Verlässlichkeit³⁶¹

³⁵⁷ Erreichbarkeit-Dimensions-Ø: 4.1.

³⁵⁸ Es werden insbesondere jene dimensionsspezifischen Aussagen erläutert, bei denen die Abweichung zwischen Kundenerwartung und Kundenwahrnehmung (Qualitätsdefizit) als signifikant gilt. Als signifikant gelten Abweichungen, für die gilt: $1.4 \text{ Pkte.} > \text{Abweichung} > 2.5 \text{ Pkte.}$; Berechnungsgrundlage: arithmetisches Mittel (1.96 Pkte.) + Standardabweichung (0.56 Pkte.) = 2.52 Pkte. bzw. arithmetisches Mittel (1.96 Pkte.) – Standardabweichung (0.56 Pkte.) = 1.4 Pkte. Zum arithmetischen Mittel sowie den Streuungsmaßen siehe Kapitel 6.4.

³⁵⁹ Siehe Kapitel 6.1.

³⁶⁰ Gewichtetes Qualitätsdefizit: Arithmetisches Mittel = 41.69 Pkte.; Standardabweichung = 24.88 Pkte. Zum gewichteten arithmetischen Mittel sowie den Streuungsmaßen siehe Kapitel 6.4.

³⁶¹ Gewichtetes Qualitätsdefizit (80 Pkte.) = Qualitätsdefizit (2.5 Pkte.) x Dimensionsgewichtung (32 Pkte., siehe Kapitel 6.1).

6.3.2 / Vertrauenswürdigkeit

Es werden Qualitätsaspekte der Dimension Vertrauenswürdigkeit anhand der nachfolgenden Aussagen sowie der Satzbauvorlage untersucht.³⁶²

- 1) ... auf ein vertrauenerweckendes Auftreten ihrer Mitarbeiter achten.
- 2) ... ihren Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln.
- 3) ... stets einen höflichen Umgang mit ihren Kunden pflegen.
- 4) ... über hinreichende Kenntnisse zur Beantwortung von Kundenfragen verfügen.

Die Auswertung der SERVQUAL-Befragung zur Dimension Vertrauenswürdigkeit zeigt eine mit der Dimension Verlässlichkeit vergleichbar hohe Erwartung der Spieler (Dimensions-Ø: 6.65 Pkte.) bzw. die zweithöchste aller Dimensionen (Tab. 6-5). Die Einschätzung der Experten (Dimensions-Ø: 6.675 Pkte.) übertrifft das effektive Erwartungsniveau der Spieler nur leicht ($\Delta -0.025$ Pkte.). Damit überschätzen die Experten die Erwartungen der Spieler minim.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Arithmetisches Mittel (Pkte.)
- Spielererwartungen an die Vertrauenswürdigkeit	2.	6.65
- Experteneinschätzung der Spielererwartungen an die Vertrauenswürdigkeit	1.	6.675
- Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Vertrauenswürdigkeit	4.	$\Delta -0.025$

Tab. 6-5: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Vertrauenswürdigkeit

Die Experten schätzen die einzelnen vertrauenswürdigkeitsbezogenen Aussagen korrekt ein (Abb. 6-6). Dies trifft insbesondere auf das Vermitteln von Sicherheit im Rahmen wichtiger Entscheidungen zu (Aussage 2: 6.7 vs. 6.7 Pkte., $\Delta 0.0$).

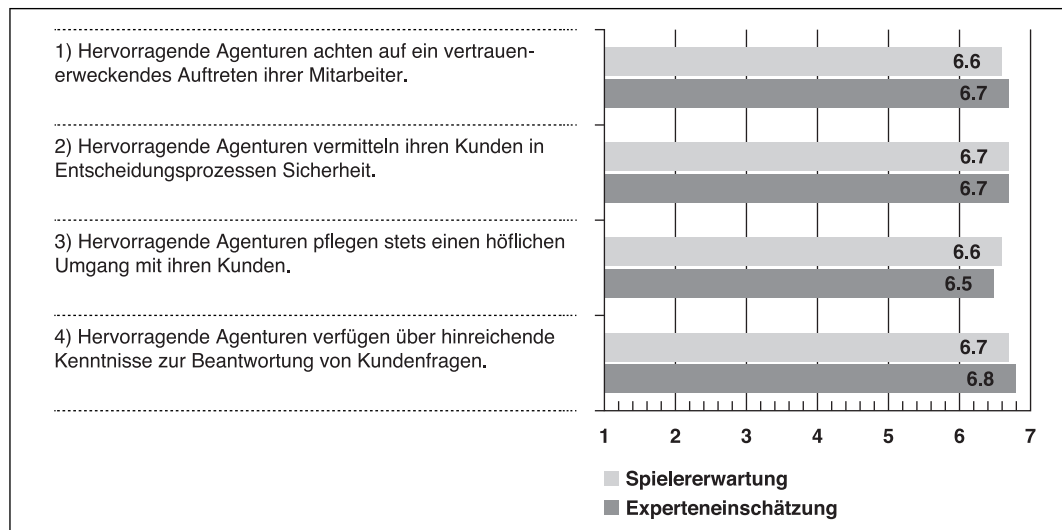


Abb. 6-6: Vertrauenswürdigkeit – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung

Ungeachtet dessen, dass die Experten die vertrauenswürdigkeitsbezogenen Erwartungen der Spieler an die Agenturen nahezu richtig einschätzen, vermögen die Agenturen diese nicht zur Zufriedenheit der Spieler zu erfüllen (Dimensions-Ø: 4.625 Pkte.). So empfinden die Spieler die für sie sehr wichtige Unterstützung der Agentur bei Entscheidungsprozessen als nahezu signifikant mangelhaft, womit ein deutliches Qualitätsdefizit vorliegt (Aussage 2: 4.2 Pkte.; $\Delta 2.5$ Pkte.). Obwohl die Spieler die Höflichkeit der Agenturvertreter als positiv wahrnehmen, werden ihre

³⁶² Zum allg. Vorgehen und zur Formulierung der jeweiligen Aussagen vgl. die Ausführungen zur Satzbauvorlage in Kapitel 6.3.1 bzw. Tab. 6-2. Dies gilt für die Analyse aller SERVQUAL-Dimensionen (Kapitel 6.3).

Erwartungen an die Umgangsformen der Agenturvertreter – wenn auch auf einem hohem Niveau – nicht gänzlich erfüllt (Aussage 3: 5.2 Pkte. vs. 6.6 Pkte.). Dieses Qualitätsdefizit ist jedoch als nahezu insignifikant zu betrachten (Δ 1.4 Pkte.). Ferner sind die Spieler mit den Kenntnissen und dem Auskunftsverhalten ihrer Agentur eher zufrieden (Aussage 4: 4.6). Die Tatsache, dass die Spieler diesbezüglich mit ihrer Agentur zufriedener sind als mit der Sicherheit, die diese im Rahmen von Entscheidungsprozessen vermittelt (Aussage 2), deutet darauf hin, dass das Sicherheitsempfinden der Spieler sowie das Vertrauensverhältnis der Agenturen zu diesen nicht allein durch das Eingehen auf die Fragestellungen der Spieler oder einen höflichen Umgang mit diesen gefördert werden kann. Die Befragten sprachen im Zusammenhang mit der Dimension Vertrauenswürdigkeit die mangelnde Transparenz im Karrieremanagement sowie im Umgang mit damit einhergehenden Interessenskonflikten an (Aussagen 1, 2 und 4).

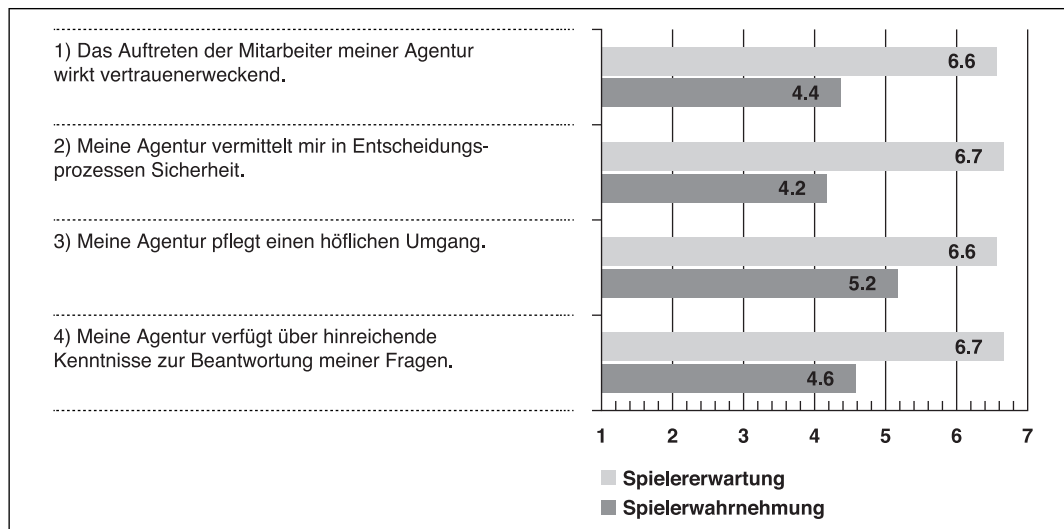


Abb. 6-7: Vertrauenswürdigkeit – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung

Insgesamt schätzen die Experten die Spielererwartungen richtig ein. Erstaunlicherweise vermögen Agenturen die Spielererwartungen dennoch nicht zu erfüllen (Qualitätsdefizit: 2.05 Pkte.). Dazu beitragen dürfte deren Fehleinschätzung der Dimensionsgewichtung, die wesentlich höher ausfällt als von den Agenturen erwartet. So ist das gewichtete Qualitätsdefizit der Vertrauenswürdigkeit (45.1 Pkte.) ausgeprägter als jenes der Dimension Erreichbarkeit, obwohl Letztere ein höheres absolutes Qualitätsdefizit aufweist.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Bewertung (Pkte.)
- Spielererwartungen an die Vertrauenswürdigkeit	2.	6.65
- Spielerwahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit	3.	4.60
- Unerfüllte Spielererwartungen an die Vertrauenswürdigkeit (Qualitätsdefizit)	3.	Δ 2.05
- Gewichtetes Qualitätsdefizit der Vertrauenswürdigkeit	2.	45.10

Tab. 6-6: Qualitätsdefizit der Vertrauenswürdigkeit

6.3.3 / Erreichbarkeit

Die Fragen zur SERVQUAL-Befragung werden entlang der bekannten Satzbauvorlage und anhand der nachfolgenden erreichbarkeitsbezogenen Aussagen formuliert.

- 1) ... ihren Kunden genau mitteilen, wann welche Dienstleistungen erbracht werden.
- 2) ... ihre Dienstleistungen speditiv erbringen.
- 3) ... immer gewillt sind, ihren Kunden behilflich zu sein.
- 4) ... nie „zu beschäftigt“ sind, um auf Kundenanfragen einzugehen.

Die Untersuchungsergebnisse weisen auf eine hohe Erwartung der Spieler an die Erreichbarkeit ihrer Agentur hin (Dimensions-Ø: 6.50 Pkte.). Lediglich die Erwartungen an die Dimensionen Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit werden höher bewertet. Die Erwartungen der Spieler werden von den Experten durchschnittlich um 0.15 Pkte. unterschätzt (Dimensions-Ø: 6.35 Pkte.; Tab. 6-7). Diese Fehleinschätzung ist jedoch nicht signifikant. Sie wird nur von jener der Dimensionen Verlässlichkeit (0.32 Pkte., Unterschätzung) und Erscheinungsbild (-0.225 Pkte., Überschätzung) übertroffen. Erreichbarkeit und Verlässlichkeit sind die einzigen Dimensionen, bei denen die Experten die Erwartungen der Spieler unterschätzen.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Arithmetisches Mittel (Pkte.)
- Spielererwartungen an die Erreichbarkeit	3.	6.50
- Experteneinschätzung der Spielererwartungen an die Erreichbarkeit	4.	6.35
- Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Erreichbarkeit	2.	Δ 0.15

Tab. 6-7: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an die Erreichbarkeit

Die Experten unterschätzen die Erwartung der Spieler, wonach ihnen ihre Agentur den Zeitpunkt der Erbringung einer jeden Dienstleistung mitzuteilen hat (Aussage 1: Δ 0.3 Pkte.; Abb. 6-8). Im gleichen Ausmaße signifikant fällt ihre Fehleinschätzung der Spielererwartungen an die permanente Erreichbarkeit ihrer Agentur aus (Aussage 4: Δ 0.3 Pkte.). Ferner ergaben Gespräche mit Agenturvertretern, dass diese es nicht als prioritär erachten, ihre Erreichbarkeit für ihre Kunden zu verbessern. Sie gehen davon aus, dass ihre Kunden mit der gegebenen Erreichbarkeit zufrieden sind.

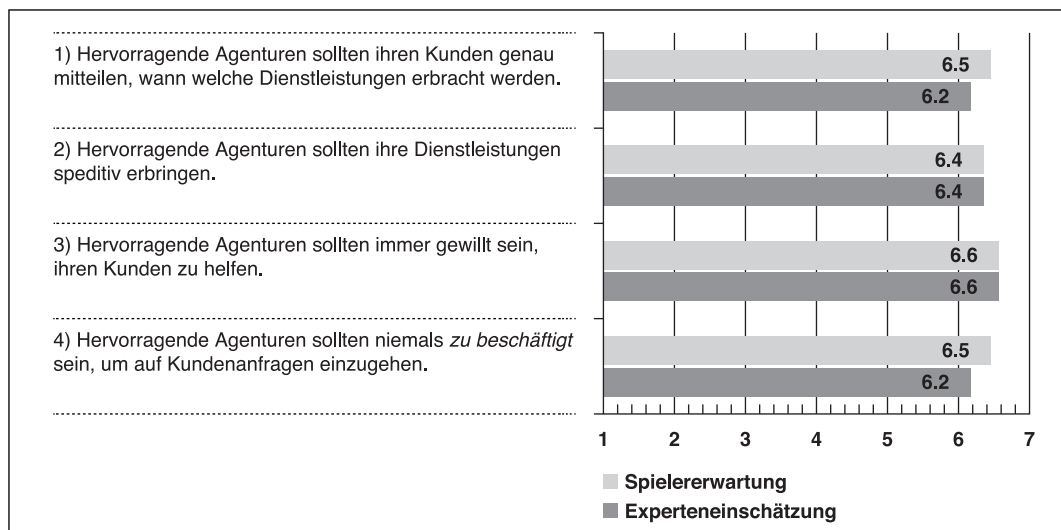


Abb. 6-8: Erreichbarkeit – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung

Die Spielererwartungen an die Erreichbarkeit werden von den Experten nur moderat und damit nicht signifikant unterschätzt. Dennoch sind die Spieler mit der Erreichbarkeit ihrer Agentur nicht zufrieden (Dimensions-Ø: 4.1 Pkte.; Abb. 6-9) und weisen ihr die tiefsten Zufriedenheitswerte aller Dimensionen zu. Unzufrieden sind die Spieler sowohl mit der Kommunikation von Dienstleistungsspezifika und -zeitpunkt (Aussage 1: 3.8 Pkte.) als auch mit der zeitnahen Erbringung von Dienstleistungen (Aussage 2: 4.0 Pkte.). Mehrere Spieler verweisen auf Kommunikationsdefizite: So sei ihnen nach Gesprächen mit ihrer Agentur oft nicht klar, welche Schritte wie und wann als Nächstes zu bewältigen sind oder wie Strategien und Maßnahmen im Kontext ihrer Karriere einzuordnen sind. Somit erstaunt nicht, dass bezüglich der Kommunikation von Dienstleistungsspezifika und -zeitpunkt ein deutliches Qualitätsdefizit vorliegt (Aussage 1: Δ 2.7 Pkte.). Die höchste Zufriedenheit besteht hinsichtlich des Willens der Agenturen, ihre Kunden jederzeit zu unterstützen (Aussage 3: 4.5 Pkte.). Hingegen bewerten die Spieler die effek-

tive Verfügbarkeit ihrer Agentur (Aussage 4: 4.1 Pkte.) bedeutend tiefer. Die für die Dimension Erreichbarkeit überdurchschnittlich positive Bewertung der wahrgenommenen Hilfsbereitschaft (Aussage 3) lässt vermuten, dass die Spieler die Defizite der Erreichbarkeit ihrer Agentur nicht mit einem mangelhaften Leistungswillen assoziieren.

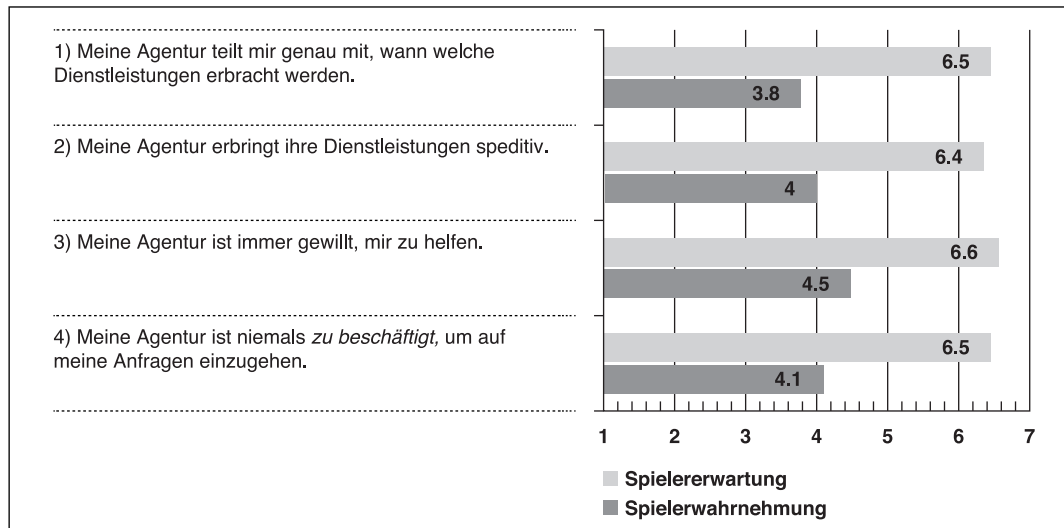


Abb. 6-9: Erreichbarkeit – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung

Wie bereits in Kapitel 6.1 erläutert, fällt die Gewichtung der Dimension Erreichbarkeit beider Befragtengruppen vergleichbar aus, und zwar sowohl hinsichtlich der Anzahl zugewiesener Gewichtungspunkte als auch der Platzierung in der Hierarchie der Dimensionen der Dienstleistungsqualität.³⁶³ Obwohl die Experten die Spielererwartungen lediglich moderat unterschätzen, fällt die von den Spielern wahrgenommene Erreichbarkeit der Agentur wesentlich geringer aus, als dies die Experteneinschätzung der Spielererwartungen erwarten lässt.³⁶⁴ Die Spieler sind mit der Erreichbarkeit ihrer Agentur unzufrieden (Qualitätsdefizit: Δ 2.4 Pkte.), wobei lediglich die Dimension Verlässlichkeit ein höheres Qualitätsdefizit aufweist (Tab. 6-8). Bedingt durch die im Vergleich zu den Dimensionen Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit geringe Gewichtung der Erreichbarkeit fällt ihr gewichtetes Qualitätsdefizit (Δ 43.2 Pkte.) vergleichsweise tief aus. Das gewichtete, erreichbarkeitsbezogene Defizit entspricht am ehesten dem Mittelwert des Qualitätsdefizit aller Dimensionen.³⁶⁵

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Bewertung (Pkte.)
- Spielererwartungen an die Erreichbarkeit	3.	6.50
- Spielerwahrnehmung der Erreichbarkeit	5.	4.10
- Unerfüllte Spielererwartungen an die Erreichbarkeit (Qualitätsdefizit)	2.	Δ 2.40
- Gewichtetes Qualitätsdefizit der Erreichbarkeit	3.	43.20

Tab. 6-8: Qualitätsdefizit der Erreichbarkeit

6.3.4 / Einfühlungsvermögen

Die SERVQUAL-Befragungen erfolgen basierend auf der einleitend erläuterten Satzbauvorlage sowie den nachfolgenden einfühlungsvermögensbezogenen Aussagen.

³⁶³ In der Hierarchie der Dimensionen der Dienstleistungsqualität liegt die Erreichbarkeit bei den Spielern mit 18 Gewichtungspunkten an dritter Stelle. Die Experten schätzen die Erreichbarkeit mit 17 Gewichtungspunkten nahezu identisch ein (4. Hierarchiestufe); siehe Abb. 6-2.

³⁶⁴ Hierbei wird vereinfachend angenommen, dass Agenturen bestrebt sind, die eigens geschätzten Spielererwartungen zu erfüllen.

³⁶⁵ Zum Mittelwert aller gewichteten Qualitätsdefizite (41.69 Pkte.) siehe Kapitel 6.4.

- 1) ... ihren Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmen.
- 2) ... die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten.
- 3) ... Mitarbeiter beschäftigen, die qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen sind.
- 4) ... die Interessen ihrer Kunden nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.
- 5) ... die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen.

Die Erwartungen der Spieler an das Einfühlungsvermögen ihrer Agentur sind die zweitiefsten aller Dimensionen (Dimensions-Ø: 6.38 Pkte.), wobei sie von den Experten nahezu identisch eingeschätzt werden (Dimensions-Ø: 6.40 Pkte.; Abb. 6-10). Es liegt eine minimale Überschätzung der Spielererwartungen vor (Δ -0.02 Pkte.). Die Experten vermögen nur die Dimension Vertrauenswürdigkeit vergleichbar genau einzuschätzen.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Arithmetisches Mittel (Pkte.)
- Spielererwartungen an das Einfühlungsvermögen	4.	6.38
- Experteneinschätzung der Spielererwartungen an das Einfühlungsvermögen	3.	6.40
- Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an das Einfühlungsvermögen	3.	Δ -0.02

Tab. 6-9: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an das Einfühlungsvermögen

Sowohl die Spieler als auch die Experten bewerten ihre Erwartungen bzw. schätzen die Spielererwartungen, wonach Agenturen die Interessen ihrer Kunden nach bestem Wissen und Gewissen zu vertreten haben, am höchsten von allen dimensionsspezifischen Aussagen ein (Aussage 4). Ferner liegen hinsichtlich der untersuchten Merkmale der Dienstleistungsqualität (Aussagen 1-5) keine wesentlichen Fehleinschätzungen der Spielererwartungen vor.

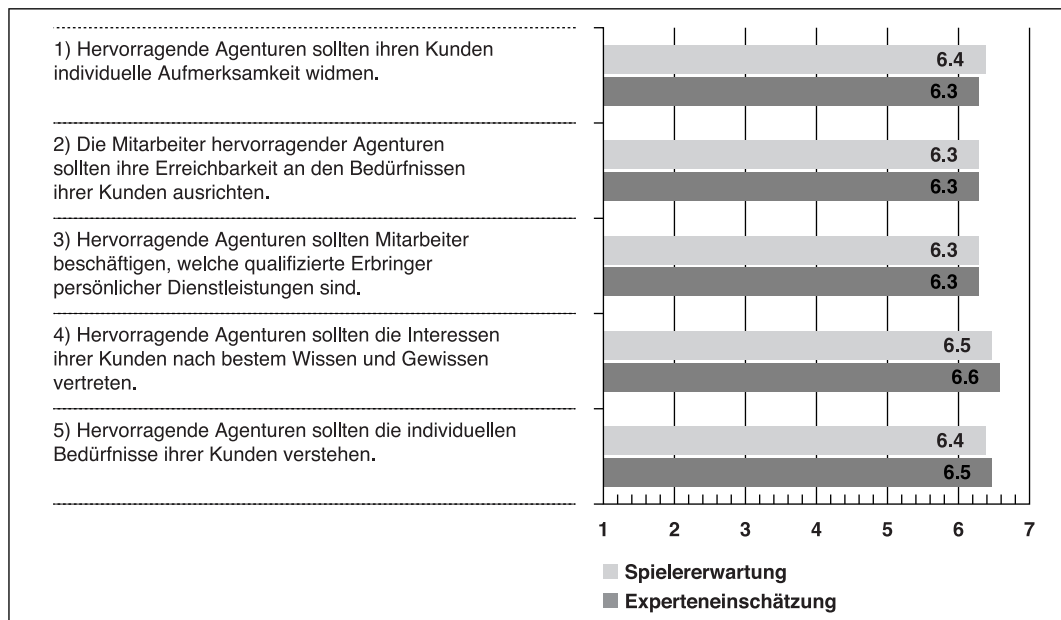


Abb. 6-10: Einfühlungsvermögen – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung

Insgesamt betrachtet sind die Spieler mit dem Einfühlungsvermögen ihrer Agentur eher zufrieden (Dimensions-Ø: 4.68 Pkte.; Abb. 6-11). Dass keine höhere Zufriedenheit erreicht wird, erstaunt, zumal die Experten die diesbezüglichen Erwartungen der Spieler fast richtig einschätzen. Das Aufkommen von Spielerzufriedenheit wird dabei durch die im Vergleich mit anderen Dimensionen geringen Erwartungen der Spieler begünstigt, die eine positive Wahrnehmung des Einfühlungsvermögens der Agenturen erleichtern. Die Spieler sind insbesondere damit zufriede-

den, dass sich Agenturen als Interessensvertreter ihrer Kunden verstehen (Aussage 4: 4.9 Pkte.). Ferner wurde die geringe individuelle Aufmerksamkeit bemängelt, welche die Entscheidungsträger der Agenturen den Spielern widmen (Aussage 1: 4.6 Pkte.).³⁶⁶

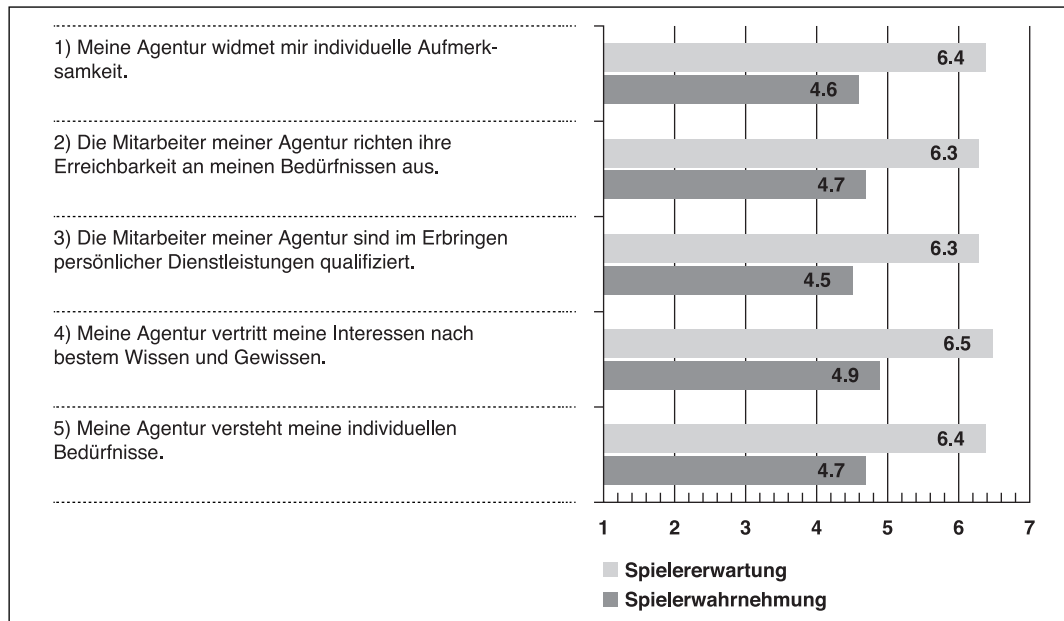


Abb. 6-11: Einfühlungsvermögen – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Experten die Erwartungen und die Dimensionsgewichtung der Spieler leicht überschätzen. Hinsichtlich des letztgenannten Aspektes betrifft dies sowohl die Anzahl zugewiesener Gewichtungspunkte als auch die Platzierung in der Hierarchie der Dimensionen der Dienstleistungsqualität.³⁶⁷ Dennoch zeigt die Untersuchung, dass die Spieler mit dem Einfühlungsvermögen ihrer Agentur lediglich eher zufrieden sind. Somit besteht ein absolutes (1.7 Pkte.) und ein gewichtetes Qualitätsdefizit (25.5 Pkte.). Auch wenn diese Werte jeweils das zweittiefste Defizit aller Dimensionen darstellen, so erstaunt, dass sich die geringen Spielererwartungen und deren exakte Einschätzung durch die Experten nicht in einer ausgeprägteren Spielerzufriedenheit niederschlagen. Denn die Abweichungen zwischen der Wahrnehmung des und den Erwartungen an das Einfühlungsvermögen fallen sowohl ungewichtet als auch gewichtet wesentlich, jedoch nicht signifikant geringer aus als bei den Aussagen zu den restlichen Dimensionen. Ferner ist zu bedenken, dass die geringe Wichtigkeit, die die Spieler dem Einfühlungsvermögen attribuieren, das Ausmaß des gewichteten Qualitätsdefizits mildert.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Bewertung (Pkte.)
- Spielererwartungen an das Einfühlungsvermögen	4.	6.38
- Spielerwahrnehmung des Einfühlungsvermögens	2.	4.68
- Unerfüllte Spielererwartungen an das Einfühlungsvermögen (Qualitätsdefizit)	4.	Δ 1.70
- Gewichtetes Qualitätsdefizit des Einfühlungsvermögens	4.	25.50

Tab. 6-10: Qualitätsdefizit des Einfühlungsvermögens

³⁶⁶ Kritisiert wird die ungenügende individuelle Aufmerksamkeit gegenüber den Spielern, die jene Agenturvertreter aufbringen, die das strategische Management der Kundenkarriere verantworten. Oft betrifft dies die Geschäftsleitung bzw. den/die lizenzierten Spielervermittler der Agentur.

³⁶⁷ In der Hierarchie der Dimensionen der Dienstleistungsqualität liegt das Einfühlungsvermögen nach Spielerermessen mit 15 Gewichtungspunkten an vierter Stelle. Die Experten schätzen die Erreichbarkeit mit 18 Gewichtungspunkten nahezu identisch ein (3. Hierarchiestufe). Hierzu ist anzumerken, dass die Dimensionen Erreichbarkeit, Einfühlungsvermögen und Erscheinungsbild von Experten und Spielern ähnlich stark gewichtet werden; siehe Kapitel 6.1.

6.3.5 / Erscheinungsbild

Hinsichtlich der Erscheinungsbild-Dimension werden, basierend auf den Satzbauvorlagen, folgende Aussagen untersucht:

- 1) ... über eine moderne technische Ausstattung verfügen.
- 2) ... ihre Kunden in visuell ansprechenden Räumlichkeiten (Büros) empfangen.
- 3) ... auf ansprechend gekleidete Mitarbeiter achten.
- 4) ... ihre Geschäftsunterlagen visuell ansprechend gestalten.³⁶⁸

Sowohl die Spielererwartungen an das Erscheinungsbild von Agenturen (Dimensions-Ø: 6.10 Pkte.) als auch deren Einschätzung durch die Experten (6.325 Pkte.) sind bei keiner weiteren Dimension geringer (Tab. 6-11).³⁶⁹ Dabei übertrifft die Einschätzung der Experten das Erwartungsniveau der Spieler stärker als bei den restlichen Dimensionen, womit die Experten die Erwartungen der Spieler deutlich überschätzen ($\Delta -0.225$ Pkte.).

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Arithmetisches Mittel (Pkte.)
- Spielererwartungen an das Erscheinungsbild	5.	6.10
- Experteneinschätzung der Spielererwartungen an das Erscheinungsbild	5.	6.325
- Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an das Erscheinungsbild	5.	$\Delta -0.225$

Tab. 6-11: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartung an das Erscheinungsbild

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Räumlichkeiten (Aussagen 2: $\Delta -0.2$) und der Bekleidung der Agenturmitarbeiter (Aussagen 3: $\Delta -0.2$; Abb. 6-12) überschätzen die Experten die Spielererwartungen lediglich geringfügig. Hingegen fallen die Erwartungen der Spieler an die Geschäftsunterlagen der Agenturen wesentlich geringer aus, als von den Experten erwartet (Aussage 4: 5.8 Pkte. vs. 6.3 Pkte.; $\Delta -0.5$). Die Experten gehen irrtümlicherweise davon aus, dass den Spielern visuell ansprechende Geschäftsunterlagen wichtiger sind, als dies effektiv zutrifft.

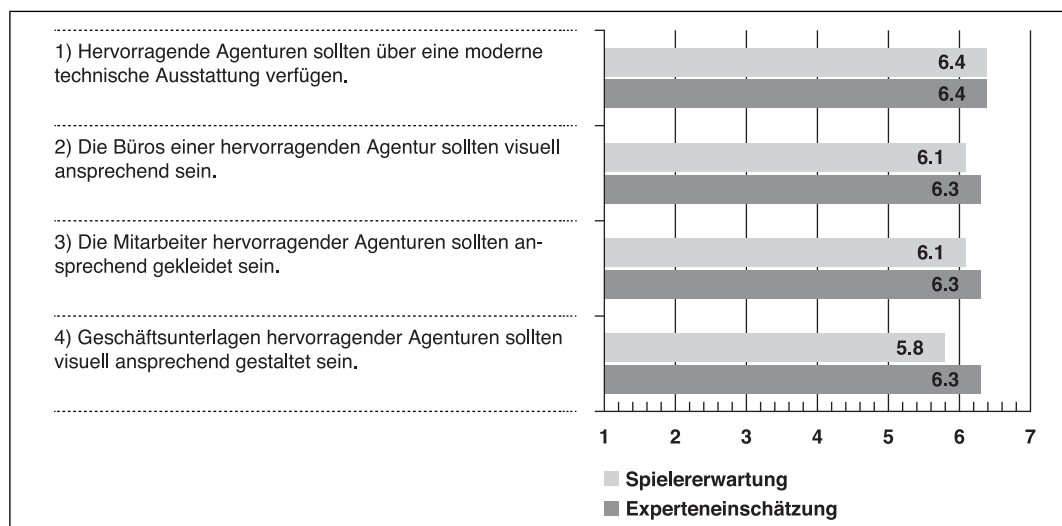


Abb. 6-12: Erscheinungsbild – Spielererwartung vs. Experteneinschätzung

Tendenziell überschätzen die Experten die Spielererwartungen an das Erscheinungsbild deutlich. Obwohl aufgrund dessen erwartet werden kann, dass die Agenturen den Erwartungen der

³⁶⁸ Beispielsweise Webpräsenz, Broschüren oder Korrespondenz-Set.

³⁶⁹ Die Experten schätzen die Spielererwartungen an das Erscheinungsbild jedoch ähnlich tief ein wie jene an die Erreichbarkeit (Erreichbarkeit-Dimensions-Ø: 6.35 Pkte.).

Spieler zumindest entsprechen, sind diese hinsichtlich der untersuchten Aspekte nicht zufrieden (Abb. 6-13). Diese Erkenntnis ist zu relativieren, denn obschon bei den Spielern diesbezüglich Unzufriedenheit festgestellt werden kann, sind sie bezüglich des Erscheinungsbildes mit ihrer Agentur eher zufrieden (Dimensions-Ø: 4.975 Pkte.). Dabei sind die Spieler mit der visuellen Attraktivität der Büros (Aussage 2: 5.1 Pkte.) und Geschäftsunterlagen (Aussage 4: 5.1 Pkte.) ihrer Agentur leicht zufriedener als mit der Kleidung ihrer Mitarbeiter (Aussage 3: 4.9 Pkte.) oder der technischen Ausstattung (Aussage 1: 4.8 Pkte.). Insbesondere hinsichtlich der Geschäftsunterlagen (Aussage 4: Δ 0.7 Pkte.) und -räumlichkeiten (Aussage 2: Δ 1.0 Pkte.) – sowie in geringerem Ausmaß auch der Mitarbeiterbekleidung (Aussage 3: Δ 1.2 Pkte.) – sind signifikant tiefe Qualitätsdefizite zu erkennen.

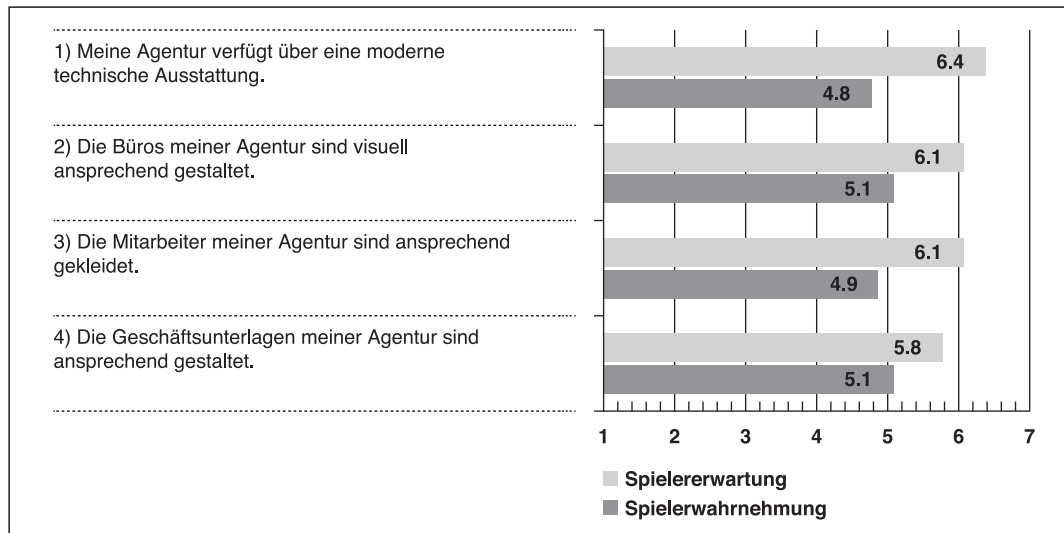


Abb. 6-13: Erscheinungsbild – Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung

Insgesamt zeigt die Untersuchung des Erscheinungsbildes, dass die Experten sowohl die Erwartungen als auch die Dimensionsgewichtung der Spieler überschätzen. Letzteres betrifft sowohl die Anzahl der Gewichtungspunkte als auch die Hierarchiestufe, die dem Erscheinungsbild zugewiesen wird.³⁷⁰ Auch wenn das bestehende Qualitätsdefizit sowohl absolut (Δ 1.125 Pkte.) als auch gewichtet (Δ 14.625 Pkte.) bedeutend niedriger ausfällt als bei jeder weiteren Dimension, sind die Spieler mit dem Erscheinungsbild ihrer Agentur nicht gänzlich zufrieden. Dies erstaunt, da die niedrigen Spielererwartungen und deren nahezu korrekte Einschätzung durch die Experten, i. d. R. das Aufkommen einer ausgeprägteren Spielerzufriedenheit begünstigen. Vergleichbar mit der Dimension Einfühlungsvermögen schmälert die geringe Wichtigkeit, welche die Spieler dem Einfühlungsvermögen attribuieren, das Ausmaß des gewichteten Qualitätsdefizits.

Untersuchungsmerkmal	Hierarchiestufe	Bewertung (Pkte.)
- Spielererwartungen an das Erscheinungsbild	5.	6.10
- Spielerwahrnehmung des Erscheinungsbildes	1.	4.975
- Unerfüllte Spielererwartungen an das Erscheinungsbild (Qualitätsdefizit)	5.	Δ 1.125
- Gewichtetes Qualitätsdefizit des Erscheinungsbildes	5.	14.625

Tab. 6-12: Qualitätsdefizit des Erscheinungsbildes

³⁷⁰ Aus Spielerperspektive übt das Erscheinungsbild den geringsten Einfluss auf die Dienstleistungsqualität aus (13 Gewichtungspunkte, 5. Dienstleistungsqualitätsdimension gemessen an deren Wichtigkeit). Die Experten schätzen die Bedeutung des Erscheinungsbildes für die Spieler mit 17 Gewichtungspunkten etwas höher ein (4. Hierarchiestufe) und damit auf einem vergleichbaren Niveau wie die Dimensionen Erreichbarkeit (17 Gewichtungspunkte) und Einfühlungsvermögen (18 Gewichtungspunkte); siehe Kapitel 6.1.

6.4 / Qualitätsdefizite der Dienstleistungen von Agenturen

Die Untersuchungsergebnisse zur Dienstleistungsqualität (Kapitel 6.1-6.3) ermöglichen das Eingehen auf die 4. und 5. Forschungsfrage. Sie stützen die einleitend zu diesem Kapitel aufgestellte These, wonach Agenturdienstleistungen Qualitätsmängel aufweisen, sowie das Formulieren der 2. Grundannahme.

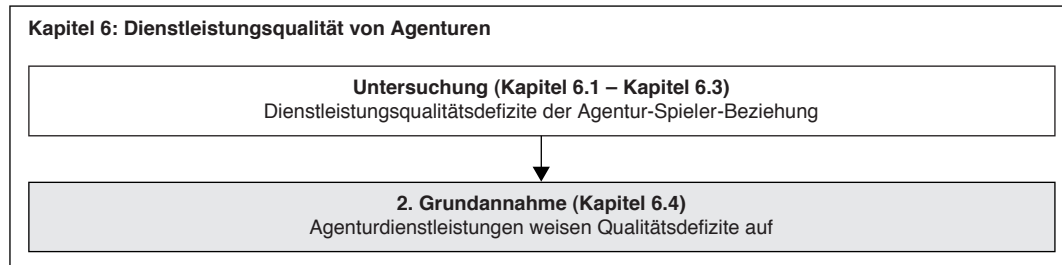


Abb. 6-14: Dienstleistungsqualität von Agenturen – Kapitelübersicht

Zur 4. Forschungsfrage – Schätzen die Agenturen die Erwartungen, die die Spieler an die Dienstleistungsqualität der Agenturen haben, richtig ein? Insgesamt schätzen die Experten die Spielererwartungen an die Dimensionsgewichtung falsch ein (Kapitel 6.1). Sie verkennen, auf welche Dimensionen die Spieler welchen Wert legen. Einerseits überschätzen sie die Erwartungen der Spieler hinsichtlich der Gewichtung weicher Dimensionen.³⁷¹ Andererseits unterschätzen sie deren Erwartungen bezüglich harter Dimensionen.³⁷² Die Spieler sind von der Qualität einer Dienstleistung eher aufgrund objektiv messbarer Aspekte überzeugt, als dies die Agenturen erwarten. Von allen Dimensionen weicht die Experteneinschätzung der Verlässlichkeitsgewichtung am stärksten von den Spielererwartungen ab. Hingegen lässt die Übergewichtung der Vertrauenswürdigkeit seitens der Agenturen vermuten, dass diese von den Experten insbesondere zulasten der Verlässlichkeit überbewertet wird.

Die Experten überschätzen die allgemeine Spielerzufriedenheit deutlich und erkennen damit deren Unzufriedenheit nicht (Kapitel 6.2). Hinsichtlich der Dimensionen (Kapitel 6.3) unterschätzen die Experten sowohl die Spielererwartungen an die Verlässlichkeit als auch an die Erreichbarkeit (Tab. 6-13). Dabei weicht die Einschätzung der Verlässlichkeit von allen Dimensionen am stärksten von den Spielererwartungen ab. Ferner beurteilen die Experten die Wichtigkeit des Einfühlungsvermögens und der Vertrauenswürdigkeit nahezu richtig. Hingegen überschätzen sie die Erwartungen an ihr Erscheinungsbild überdurchschnittlich deutlich.

Dimensionsübergreifend betrachtet beträgt der arithmetische Mittelwert der Experten-Fehleinschätzung 0.04 Punkte, womit die Spielererwartungen die Experten-Einschätzung im Mittel um diesen Wert übertreffen.³⁷³ Bei einem Vergleich dieses Wertes mit der bei den einzelnen Dimensionen festgestellten Experten-Fehleinschätzung (Tab. 6-13) zeigt sich, dass die Agenturen die allgemein hohen Spielererwartungen (Ø Spielererwartungen: 6.48 Pkte.) im Mittel genau einschätzen (Ø Experteneinschätzung: 6.44 Pkte.). Die Mittelwertabweichung beträgt im Durchschnitt je Dimension hingegen +/-0.156 Punkte, womit die Fehleinschätzung der Experten im Mittel zwischen -0.116 und 0.196 Punkten variiert. Diese große Bandbreite ist insbesondere auf die überdurchschnittliche Fehleinschätzung von Verlässlichkeit, Erscheinungsbild und (in geringerem Ausmaß) Erreichbarkeit zurückzuführen.

³⁷¹ Vertrauenswürdigkeit, Erscheinungsbild und Einfühlungsvermögen.

³⁷² Verlässlichkeit und Erreichbarkeit.

³⁷³ Der Berechnung des arithmetischen Mittelwertes liegen die Mittelwerte der jeweiligen Dimensionen zugrunde. Das arithmetische Mittel, berechnet auf der Basis der einzelnen Aspekte der Dienstleistungsqualität (22 Aussagen), beträgt hingegen 0.048. Von einer Analyse dieses Wertes wird abgesehen, da die SERVQUAL-Befragung je Dimension die Untersuchung einer unterschiedlichen Anzahl von Aussagen (4 oder 5) vorsieht. Bei einer solchen Analyse ergäbe sich eine Übergewichtung der Dimensionen, deren Untersuchung auf 5 Aussagen basiert, und folglich eine Verfälschung des arithmetischen Mittels.

Hierarchie	DLQ-Dimension	Experten-Fehleinschätzung	
		Arithmetischer Mittelwert (Pkte.)	Art der Fehleinschätzung
1.	Verlässlichkeit	0.32	Überdurchschnittliche, signifikante Unterschätzung
2.	Erreichbarkeit	0.15	Durchschnittliche Unterschätzung
3.	Einfühlungsvermögen	-0.02	Minimale Überschätzung
4.	Vertrauenswürdigkeit	-0.025	Minimale Überschätzung
5.	Erscheinungsbild	-0.225	Überdurchschnittliche, signifikante Überschätzung

Tab. 6-13: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartungen – Arithmetischer Mittelwert je Dimension ³⁷⁴

Die Analyse der Varianz (0.042 Pkte.) und Standardabweichung (0.205 Pkte.), bezogen auf die Genauigkeit, mit der die Experten die einzelnen Dimensionen hinsichtlich des dimensionsübergreifenden Mittelwertes einschätzen, veranschaulicht die ausgeprägte Streuung bzw. das Vorhandensein deutlicher Fehleinschätzungen.³⁷⁵ Bezogen auf die Standardabweichung zeigen sich Letztere in der deutlichen Unterschätzung der Dimension Verlässlichkeit und in der Überschätzung der Dimension Erscheinungsbild, die beide überdurchschnittlich vom arithmetischen Mittelwert abweichen.³⁷⁶ Diese Erkenntnisse werden durch den Variationskoeffizienten (5.132 Pkte.) erhärtet, der eine ausgeprägte relative Streuung der einzelnen Dimensionsmittelwerte um deren arithmetischen Mittelwert erkennen lässt. Hierzu setzt der Variationskoeffizient die Standardabweichung zum arithmetischen Mittelwert in Bezug, wodurch eine normierte Veranschaulichung der geringen Repräsentativität des dimensionsübergreifenden arithmetischen Mittelwertes, bezogen auf jenen der einzelnen Dimensionen, ermöglicht wird.

Mittelwert / Streuungsmaß	Mittelwert- / Streuungsausmaß (Pkte.)
Arithmetischer Mittelwert	0.04; leichte Unterschätzung
Mittelwertabweichung	0.156; minimal: -0.116, maximal: 0.196
Varianz	0.042
Standardabweichung	0.205
Variationskoeffizient	5.132

Tab. 6-14: Experten-Fehleinschätzung der Spielererwartungen – Arithmetischer Mittelwert und Streuungsmaße

Zusammenfassung: Insgesamt schätzen die Agenturen die Spieler hinsichtlich der Gewichtung der einzelnen Dimensionen von Dienstleistungsqualität falsch ein. Ferner weicht ihre Einschätzung der Spielererwartungen bezüglich einzelner Dimensionen und Dienstleistungsqualitätsaspekte deutlich von den Spielererwartungen ab. Dennoch schätzen sie die Spielererwartungen dimensionsübergreifend – und somit insgesamt – überraschend genau ein.

³⁷⁴ Eine überdurchschnittliche Über-/Unterschätzung liegt vor, falls der arithmetische Mittelwert der betrachteten Dimension außerhalb der Bandbreite der Mittelwertabweichung liegt. Überdurchschnittliche Unterschätzung > 0.196 Pkte.; überdurchschnittliche Überschätzung < -0.116 Pkte. (siehe Tab. 6-14).

³⁷⁵ Streuungsmaße: Die Mittelwertabweichung gibt die durchschnittliche absolute Abweichung einer Reihe von Merkmalsausprägungen von ihrem Mittelwert an $\delta = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N |X_i - \mu|$. Die (korrigierte) Varianz wird mit Quadraten der Abstände zum Mittelwert gebildet $\sigma^2 = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2 \cdot n_i$. Dadurch werden große Merkmalswerte stärker gewichtet, wodurch sich Ausreißer in einer höheren Varianz niederschlagen. Für ungewichtete Streuungsmaße gilt: $n_i = 1$. Die Standardabweichung ergibt sich, indem der Varianz die Wurzel gezogen wird $\sigma = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2 \cdot n_i}$. Sie gibt den ungefähren durchschnittlichen Abstand der Merkmalswerte zum Mittelwert an. Der Variationskoeffizient ist ein relatives, die Varianz normierendes Streuungsmaß. Es gibt an, wie groß die Standardabweichung im Vergleich zum Mittelwert ist und ob dieser geeignet ist, die Merkmalswerte zu repräsentieren $v = \frac{\sigma}{\mu}$. Ist der Variationskoeffizient < 0.5, gilt dieser als typischer Repräsentant der betrachteten Merkmalswerte.

³⁷⁶ Zur Signifikanz der Fehleinschätzung der Kundenerwartungen (-0.2 Pkte. > Abweichung > 0.2 Pkte) siehe Fn. 354.

Die **4. Forschungsfrage** kann lediglich teilweise bejaht werden, da die Agenturen die Erwartungen der Spieler in wesentlichen Teilaspekten falsch einschätzen.

Zur 5. Forschungsfrage – Weist die Dienstleistungsqualität von Agenturen Defizite auf?

Obwohl die Agenturen die Spielererwartungen dimensionsübergreifend richtig einschätzen,³⁷⁷ vermögen sie diese im Mittel jedoch nicht zu erfüllen. Im Vergleich zu ihren Erwartungen nehmen die Spieler die Dienstleistungsqualität dimensionsübergreifend als ausgesprochen gering wahr. Sie sind hinsichtlich der Beurteilung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität unentschlossen bis eher zufrieden (Ø-Spielerwahrnehmung: 4.52 Pkte.³⁷⁸). Damit fällt ihre Bewertung nahezu neutral bzw. in nur sehr geringem Maße positiv aus. Die unerfüllten Spielererwartungen sind insbesondere hinsichtlich der Dimensionen Verlässlichkeit und Erreichbarkeit hoch. In geringerem Ausmaß trifft dies auch auf die Vertrauenswürdigkeit und das Einfühlungsvermögen zu. Hingegen fällt das Qualitätsdefizit des Erscheinungsbildes vergleichsweise gering aus.

Je stärker die Spieler eine Dimension gewichten, desto ausgeprägter wirkt sich dies auf das Ausmaß von deren Qualitätsdefizit aus. Demzufolge erreicht das gewichtete Defizit der Verlässlichkeit das höchste Ausmaß aller Dimensionen, da diesem einerseits das höchste ungewichtete Defizit und andererseits die ausgeprägteste Gewichtung aller Dimensionen zugrunde liegen (Tab. 6-15). Beide Aspekte sind sowohl hinsichtlich des Einfühlungsvermögens als auch des Erscheinungsbildes in vergleichsweise geringem Ausmaß gegeben, wodurch deren gewichtete Dienstleistungsdefizite gering ausfallen. Die Auswirkungen der Verknüpfung beider Aspekte zeigen sich insbesondere bei der Erreichbarkeit und Vertrauenswürdigkeit. Die Spieler gewichten Erstere tiefer als Letztere. Obwohl die Erreichbarkeit ein höheres Dienstleistungsdefizit aufweist als die Vertrauenswürdigkeit, fällt das gewichtete Defizit Letzterer dennoch leicht höher aus.³⁷⁹

Dimensionen, deren Gewichtung durch die Spieler von den Agenturen unterschätzt wird,³⁸⁰ weisen sowohl absolut als auch gewichtet hohe Qualitätsdefizite auf. Im Gegensatz dazu ist bezüglich der überschätzten Dimensionen³⁸¹ kein klarer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der agenturseitigen Fehleinschätzung der Dimensionsgewichtung und den festgestellten Qualitätsdefiziten zu erkennen.

Hierarchie	Qualitätsdefizit		Gewichtetes Qualitätsdefizit	
	Dimension	Punkte	Dimension	Punkte
1.	Verlässlichkeit	2.5	Verlässlichkeit	80.0
2.	Erreichbarkeit	2.4	Vertrauenswürdigkeit	45.1
3.	Vertrauenswürdigkeit	2.1	Erreichbarkeit	43.2
4.	Einfühlungsvermögen	1.7	Einfühlungsvermögen	25.5
5.	Erscheinungsbild	1.1	Erscheinungsbild	14.6

Tab. 6-15: Un-/gewichtete Qualitätsdefizite je Dimension – Arithmetische Mittelwerte³⁸²

Dimensionsübergreifend betrachtet liegt der arithmetische Mittelwert der Qualitätsdefizite bei 1.96 Punkte (Tab. 6-16). Er veranschaulicht die deutliche Unzufriedenheit der Spieler. Insbesondere die hohen Spielererwartungen dürften dem Aufkommen von Spielerzufriedenheit entgegen-

³⁷⁷ Vgl. hierzu die Antwort auf die 4. Forschungsfrage.

³⁷⁸ Die Ø-Kundenwahrnehmung entspricht dem arithmetischen Mittelwert der erfahrenen Dienstleistungsqualität aller Dimensionen.

³⁷⁹ Dies wird in Tab. 6-15 anhand der Markierung (Strichlinie) verdeutlicht.

³⁸⁰ Verlässlichkeit, in geringerem Ausmaße auch die Erreichbarkeit, siehe Tab. 6-1.

³⁸¹ Vertrauenswürdigkeit, Erscheinungsbild, in geringerem Ausmaße das Einfühlungsvermögen, siehe Tab. 6-1.

³⁸² Die Hierarchisierung der Dimensionen erfolgt ausgehend von jener, die das höchste Qualitätsdefizit aufweist (1. Hierarchiestufe), hin zu jener mit dem geringsten Qualitätsdefizit aufweist.

genwirken. Die Mittelwertabweichung beträgt im Durchschnitt +/-0.43 Punkte, womit das Qualitätsdefizit im Mittel zwischen 1.52 und 2.39 Punkte schwankt.³⁸³ Bei einem Vergleich des dimensionsübergreifenden Defizits mit jenem der einzelnen Dimensionen (Tab. 6-15) sind insbesondere bei der Verlässlichkeit und in geringerem Ausmaße auch bei der Erreichbarkeit hinsichtlich der Mittelwertabweichung überdurchschnittliche Defizite zu beobachten. Hingegen fällt das Defizit beim Erscheinungsbild unterdurchschnittlich aus.

Ferner ist eine geringe Streuung der Dimensionsdefizite um deren arithmetischen Mittelwert festzustellen. Absolute Streumaße wie die Varianz (0.32 Pkte.) und Standardabweichung (0.56 Pkte.) weisen darauf hin, dass keine stark vom Mittelwert abweichenden Qualitätsdefizite bestehen.³⁸⁴ Eine Ausnahme hierzu bildet die Dimension Erscheinungsbild, die hinsichtlich der Standardabweichung ein deutlich unterdurchschnittliches Defizit aufweist. Hingegen fällt das Defizit bei der Verlässlichkeit beinahe überdurchschnittlich aus. Diese Untersuchungsergebnisse werden, zusätzlich zu jenen hinsichtlich der Mittelwertabweichung, durch den niedrigen Variationskoeffizienten (0.29 Pkte.) erhärtet, der die geringe relative Streuung des Spielerempfindens hinsichtlich der Dienstleistungsqualität veranschaulicht und damit die Repräsentativität des arithmetischen Mittelwertes stützt. Es gibt durchaus dimensionsspezifische Unterschiede in der Qualitätswahrnehmung der Spieler; diese sind jedoch weniger ausgeprägt als beispielsweise hinsichtlich der Exaktheit der Einschätzung der Spielererwartungen.³⁸⁵ Dies soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Spielerbefragungen beträchtliche Qualitätsmängel der Dienstleistungen der Agenturen aufzeigen.

Die Interpretation des gewichteten Qualitätsdefizits bzw. der respektiven absoluten Streuungsmaße (Mittelwertabweichung, 17.3 Pkte.; Varianz, 619.05 Pkte.; Standardabweichung, 24.88 Pkte.) entsprechen im Wesentlichen jenen der ungewichteten Defizite (Tab. 6-16). Der Einfluss der Gewichtungskomponente wird insbesondere bei der Untersuchung des Variationskoeffizienten (0.6 Pkte.) sichtbar. Der gewichtete Variationskoeffizient stützt die Repräsentativität des arithmetischen Mittelwertes (41.69 Pkte.) in geringerem Ausmaß als ihr ungewichtetes Pendant. Dies überrascht nicht, da die Hierarchie der Dimensionsgewichtungen (Tab. 6-1) jener der Qualitätsdefizite (Tab. 6-15) weitestgehend entspricht,³⁸⁶ wodurch die Gewichtung (Multiplikation) überdurchschnittlich ausgeprägter (Verlässlichkeit) bzw. unterdurchschnittlich geringer (Erscheinungsbild) Defizite tendenziell in ausgeprägteren bzw. geringeren gewichteten Defiziten resultiert. Als Konsequenz des akzentuierenden Charakters der Dimensionsgewichtung sind markantere Ausreißer und ergo eine größere Streuung des gewichteten Qualitätsdefizits festzustellen, als dies im Rahmen der Untersuchung ungewichteter Streuungsmaße der Fall ist.

Mittelwert/Streuungsmaß	Qualitätsdefizit	
	Ungewichtet (Pkte.)	Gewichtet (Pkte.)
Arithmetischer Mittelwert	1.96	41.69
Mittelwertabweichung	0.43; minimal: 1.52, maximal: 2.39	17.30; minimal: 24.39, maximal: 58.98
Varianz	0.32	619.05
Standardabweichung	0.56	24.88
Variationskoeffizient	0.29	0.60

Tab. 6-16: Un-/Gewichtetes Qualitätsdefizit –Arithmetischer Mittelwert und Streuungsmaße

³⁸³ Demnach liegt ein über-/unterdurchschnittliches Defizit dann vor, wenn der arithmetische Mittelwert der betrachteten Dimension außerhalb der Bandbreite der Mittelwertabweichung liegt. Überdurchschnittliches Defizit > 2.39 Pkte.; unterdurchschnittliches Defizit < 1.52 Pkte. (siehe Tab. 6-15 bzw. Tab. 6-16).

³⁸⁴ Zur Signifikanz der Qualitätsdefizite (1.4 Pkte. > Abweichung > 2.5 Pkte) siehe Fn. 356.

³⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Variationskoeffizienten der Spielererwartungseinschätzung (4. Forschungsfrage).

³⁸⁶ Mit Ausnahme der Erreichbarkeit (Gewichtung: 3. Hierarchiestufe; 18 Pkte.) und der Vertrauenswürdigkeit (Gewichtung: 2. Hierarchiestufe; 22 Pkte.) sind die Rangfolge der Hierarchie der Qualitätsdefizite und jene der Dimensionsgewichtungen der Spieler identisch.

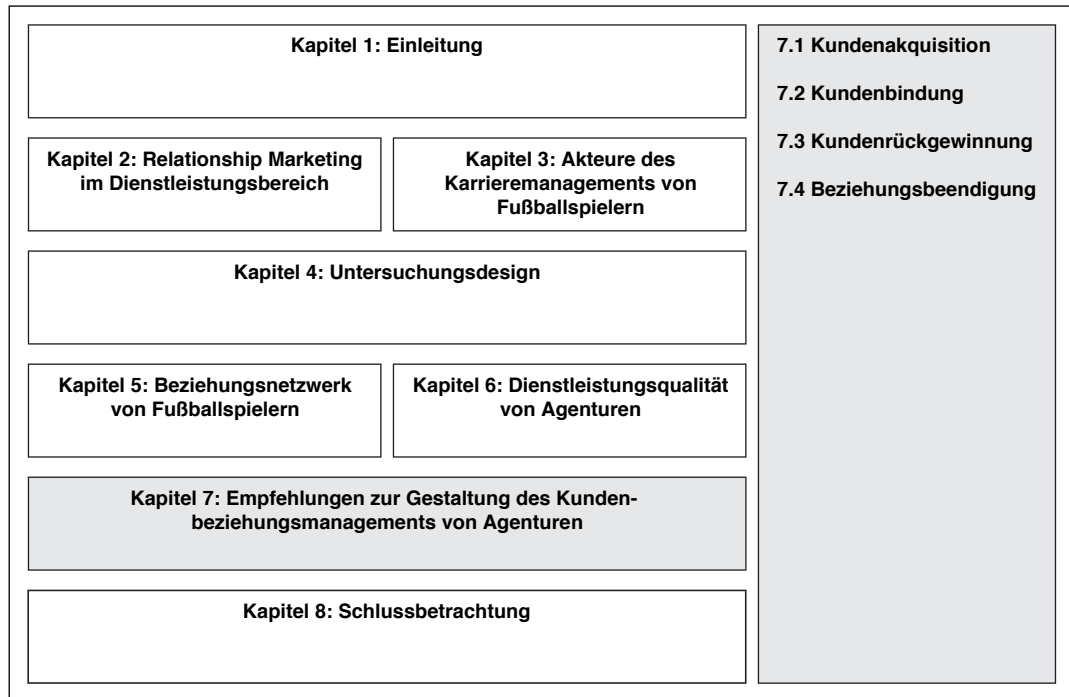
Die Untersuchungsergebnisse zur allgemeinen Zufriedenheit (Kapitel 6.2) weisen einerseits darauf hin, dass sich die Experten weder der Unzufriedenheit der Spieler noch deren geringe Bereitschaft, ihre Agentur weiterzuempfehlen, bewusst sind. Insbesondere die damit einhergehende Erkenntnis hinsichtlich des Ausmaßes der allgemeinen Unzufriedenheit gewährt Rückschlüsse auf die vorangehend erläuterten Untersuchungsergebnisse. Denn deren Plausibilität wird erhärtet durch die Tatsache, dass die Bewertung der allgemeinen Unzufriedenheit (2.15 Pkte.) sowohl im Rahmen der Mittelwertabweichung (1.52-2.39 Pkte.) als auch der Standardabweichung (1.4-2.52 Pkte.) liegt. Damit ist keine starke Abweichung der dimensionsübergreifenden Untersuchungsergebnisse von jenen der einleitend formulierten Frage zur allgemeinen Zufriedenheit feststellbar.

Zusammenfassung: Die Spieler erachten die wahrgenommene Dienstleistungsqualität als gering, wobei sie mit dieser dimensionsübergreifend bestenfalls eher zufrieden sind. Ferner werden die Erwartungen der Spieler hinsichtlich keiner Dimension der Dienstleistungsqualität erfüllt, womit Qualitätsdefizite vorliegen. Insbesondere Dienstleistungsdimensionen, deren Gewichtung durch die Spieler von den Agenturen unterschätzt wird (Verlässlichkeit und Erreichbarkeit), weisen hohe Qualitätsdefizite auf. Tendenziell entsprechen sich die ungewichteten und gewichteten Analysergebnisse des Qualitätsdefizits, wobei die Dimensionsgewichtung überdurchschnittlich ausgeprägte (Verlässlichkeit) bzw. unterdurchschnittlich geringe (Erscheinungsbild) Defizite akzentuiert.

Die **5. Forschungsfrage** kann dahingehend bejaht werden, als dass bei Agenturen wesentliche Dienstleistungsdefizite bestehen.

Die Untersuchungsergebnisse erhärten die in der Problemstellung beschriebene Marktbeobachtung, wonach im bestehenden Käufermarkt des Karrieremanagements von Fußballspielern eine ungenügende Dienstleistungsqualität das Kundenbindungsvermögen von Agenturen schmälert und somit das Kundenabwanderungsrisiko zunimmt.

2. Grundannahme: Die Agenturen schätzen die Spielererwartungen an die Qualität ihres Karrieremanagements falsch ein. Die Spieler nehmen die Agenturdienstleistungen als qualitativ ungenügend wahr. Es bestehen Qualitätsdefizite.



7 / EMPFEHLUNGEN ZUR GESTALTUNG DES KUNDEN- BEZIEHUNGSMANAGEMENTS VON AGENTUREN

Herkömmliche Ansätze des transaktionsorientierten Marketings zur Erhöhung der Kundenbindung werden dem heutigen Marktumfeld und den Ansprüchen jener Fußballspieler, die ein langfristiges und beziehungsorientiertes Karrieremanagement nachfragen, nicht mehr gerecht.³⁸⁷ Auch Agenturen, die eine Marketingstrategie auf Basis einer Preisdifferenzierung verfolgen, werden ihre Kundenbindungsziele verfehlen. Dies gilt nicht zuletzt deshalb, weil der Spieler (Kunden³⁸⁸) die Honorare der an seinem Karrieremanagement beteiligten Akteure oft nicht kennt, was ihm den Vergleich der finanziellen Konditionen unterschiedlicher Dienstleister erschwert.³⁸⁹ Ferner werden Vereinbarungen zwischen einer Agentur und einem Kunden oft so ausgestaltet, dass die von diesem zugunsten der Agentur vereinbarten Kommissionszahlungen direkt vom Klub an die Agentur entrichtet werden, nicht aber so – wie das gelebte Vertragsverhältnis es andeuten würde –, dass der Kunde die Agentur direkt für ihre Dienstleistungen honoriert.³⁹⁰ Einerseits fallen dadurch geringere Sozialabgaben und Steuern an, wodurch sowohl der Klub als auch der Spieler ihren finanziellen Aufwand reduzieren. Andererseits umgeht die Agentur die potenziell beziehungsgefährdende Konfrontation ihrer Kunden mit ihren eigenen pekuniären Interessen.

All dies verweist darauf, dass Spieler bei der Wahl ihrer Agentur tendenziell keine ausgeprägte Preissensibilität erkennen lassen und sich Agenturen gegenüber ihren Mitbewerbern tendenziell nicht über den Preis zu differenzieren versuchen. Ersteres darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich insbesondere erfahrene Spieler sowie die herausragendsten Talente ihrer generell starken Verhandlungsposition immer bewusster werden.³⁹¹

Dies vorausgeschickt, bleiben als treibende Wettbewerbsvorteile (bzw. Marketingansätze) die Qualitätsorientierung und die mit dieser verbundene Beziehungsorientierung. In diesem Sinne dient dieses abschließende Kapitel der **Beantwortung der 6. und 7. Forschungsfrage**, indem Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen formuliert werden, und zwar unter Berücksichtigung zentraler Implikationen und Aspekte des agenturnahen Haltens von Spielertransferrechten.

Die Kundenbeziehungen von Agenturen (1. Grundannahme) weisen gemäß der erfolgten Untersuchung Qualitätsdefizite auf (2. Grundannahme). Dem Konzept der Erfolgskette zufolge wirkt sich die von Spielern als qualitativ ungenügend wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Agenturen negativ auf deren Zufriedenheit und die Qualität der Beziehung zu dieser aus. Dies mindert die Kundenbindung und dürfte zur Verschärfung der in der Einleitung dieser Arbeit angesprochenen Kundenabwanderungsproblematik beitragen. Demnach sollten Agenturen bestrebt sein, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung des Managements sowohl ihrer Kundenbeziehungen als auch der Qualität ihrer Dienstleistungen zu steigern und damit der Interdepen-

³⁸⁷ Spieler, die lediglich zu einem Transfer oder einer Verlängerung ihres Arbeitsvertrags beraten werden möchten, beziehen diese Dienstleistungen oft bei einem Spielervermittler oder Anwalt. Obwohl das Geschäftsmodell der Agenturen grundsätzlich auf ein ganzheitliches Karrieremanagement ausgerichtet ist, bieten auch sie teilweise nur punktuelle (Vermittlungs-)Dienstleistungen an. Diesbezüglich sind jene Gestaltungsempfehlungen zu beachten, die eine kurzfristige Kundenbindung bezwecken.

³⁸⁸ Wenn aus Sicht der Agenturen argumentiert wird, werden Spieler i. d. R. als „Kunden“ bezeichnet. Von „Spielern“ ist vorwiegend dann die Rede, wenn die Perspektive der Spieler eingenommen wird oder beispielsweise sportbezogene Aspekte angesprochen werden.

³⁸⁹ Vgl. European Commission (2009), S. 199. Im März 2012 veröffentlichte die FIFA im Rahmen des TMS-Jahresberichts *Global Transfer Market 2011* erstmals reelle und die Gesamtheit der in einem Jahr getätigten Transfers abbildende Daten. Dabei werden die von Fußballklubs an lizenzierte Spielervermittler im Rahmen eines Transfers bezahlten Vermittlungskommissionen erfasst. Weitergehende Entgelte (insb. für Agenturdienstleistungen) müssen im TMS nicht offengelegt werden.

³⁹⁰ Zu diesen Service-Fees zählen insbesondere Vermittlungs- und Beratungskommissionen. Die Bezeichnung der unterschiedlichen Kommissionsarten variiert entsprechend der vertraglichen Ausgestaltung des Kunden-Dienstleister-Verhältnisses (z. B. Betreuungs-, Vermittlungs- oder Beratungsverhältnis).

³⁹¹ Hierzu ist anzumerken, dass sich ein gut beratener bzw. informierter Spieler bewusst ist, dass die von seinem Klub an seiner Stelle an seine Agentur entrichtete Service-Fee sein Salär (indirekt) schmälern kann.

denz der Konstrukte Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit (bzw. Kundenbindung) Rechnung zu tragen. Damit soll zugleich verhindert werden, dass kundenbeziehungs-fördernde Maßnahmen aufgrund mangelnder Dienstleistungsqualität ihre beabsichtigte Wirkung verfehlen. Das vorliegende Kapitel soll zur Gestaltung des unternehmerischen Inputs jener Agenturen beitragen, die zum Erreichen des Unternehmenserfolgs ein an der Dienstleistungsqualität orientiertes Management ihrer Kundenbeziehungen anstreben (Abb. 7-1).

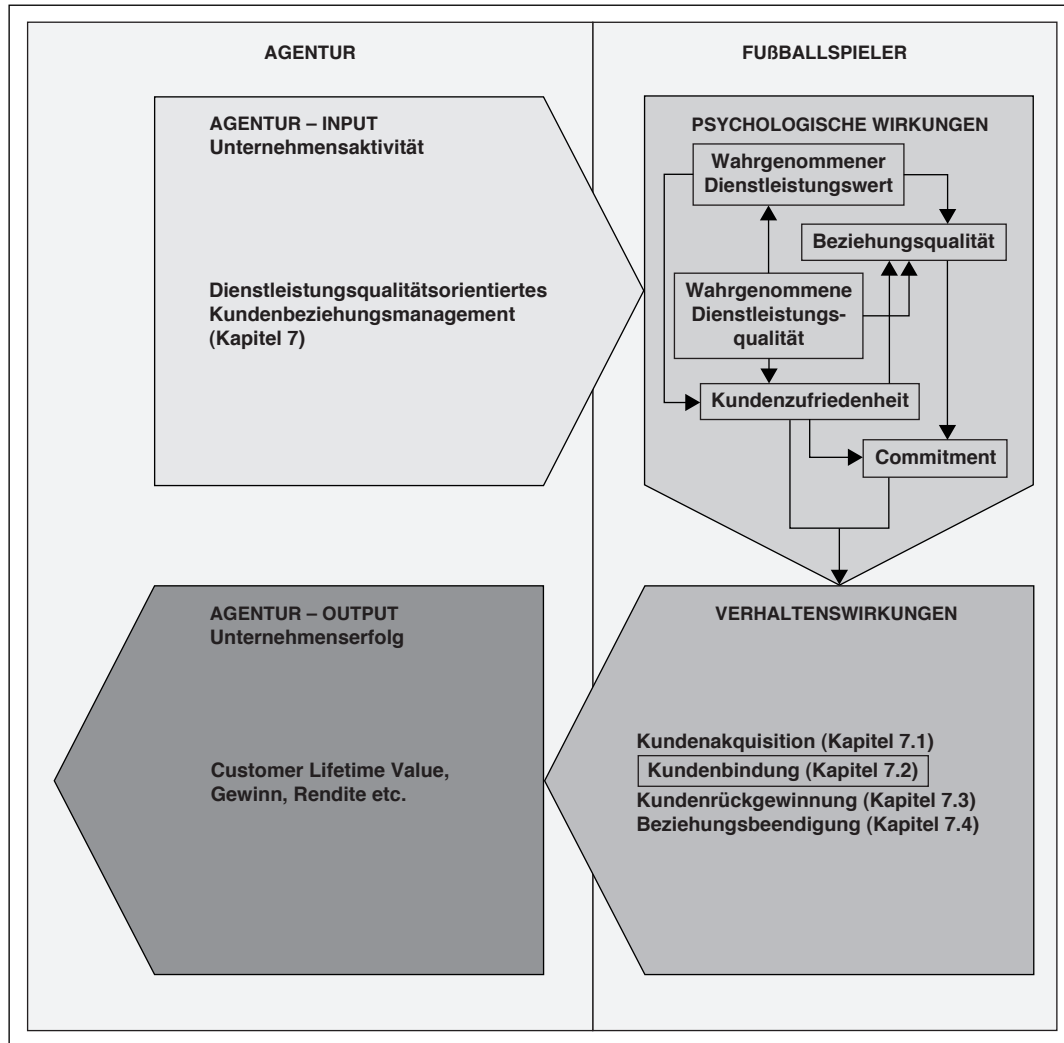


Abb. 7-1: Kundenbeziehungen von Agenturen

Hinsichtlich des Relationship Marketings sind die in dieser Arbeit formulierten Empfehlungen zur Handhabung der Ziele (Kapitel 7.X.1³⁹²) und Rahmenbedingungen von Agenturen (Kapitel 7.X.2) der Analyse- und strategischen Steuerungsphase zuzuordnen, die Empfehlungen zur Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements (Kapitel 7.X.3) hingegen der strategischen und operativen Steuerungsphase.³⁹³

Die Gestaltungsempfehlungen werden sowohl entlang des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung (Abb. 7-2) als auch der Karrierephasen (Abb. 7-3) erläutert. Abb. 7-2 veranschaulicht den Lebenszyklus einer Agentur-Spieler-Beziehung, bestehend aus den drei Kernphasen *Kundenakquisition*, *Kundenbindung*, *Kundenrückgewinnung* und der Phase der *Beziehungsbeendigung*. Dieser

³⁹² In Kapitel 7 dient der Buchstabe X als Platzhalter für die Nummerierung der jeweiligen Unterkapitel. X = 1, 2, 3. Kapitel 7.X.3 entspricht beispielsweise den Kapiteln 7.1.3, 7.2.3 und 7.3.3.

³⁹³ Zum Konzept des Managementprozesses des Relationship Marketings vgl. Fn. 79 und 80.

Lebenszyklus kann je nach Kunde linear, nonlinear oder unter Auslassung von Phasen verlaufen. Agenturen sollten sich der Unbeständigkeit ihrer Kundenbeziehungen³⁹⁴ und der damit einhergehenden Komplexität, die beziehungsbezogene Entwicklung fortlaufend zu beurteilen, bewusst sein.

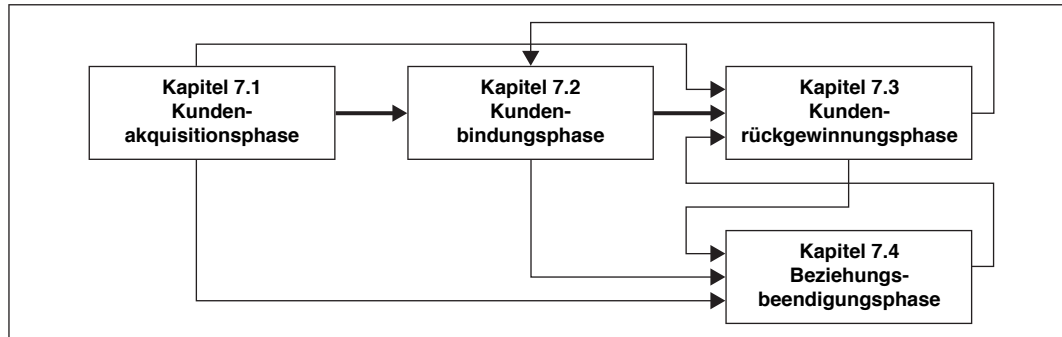


Abb. 7-2: Phasen des Lebenszyklus einer Agentur-Spieler-Beziehung

Abb. 7-3 veranschaulicht den Aufbau der in diesem Kapitel erläuterten Gestaltungsempfehlungen für ein qualitätsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement (Agentur-Input). Hinsichtlich jeder Kundenbeziehungsphase werden einleitend karrierephasenspezifische Ziele³⁹⁵ (Kapitel 7.X.1) und Rahmenbedingungen (Kapitel 7.X.2) erläutert. Agenturen können durch das Kundenbeziehungsmanagement die Zusammensetzung ihres Kundenportfolios beeinflussen, indem sie Beziehungen zu Spielern eingehen, pflegen, zurückgewinnen oder beenden, die spezifische Eigenschaften in sich vereinen. Dazu gehören Aspekte wie Herkunft, Alter, Spielposition und die Erwartungen der Agentur an die sportliche und profitabilitätsbezogene Entwicklung der Spieler. Diese Aspekte werden zur Konkretisierung möglicher Ziele und Rahmenbedingungen (z. B. Risiken und Chancen) von Agenturen herangezogen. Zur Förderung der Verständlichkeit der Erläuterungen und Empfehlungen wird von einer altersklassenbezogenen Betrachtung der Karrierephasen abgesehen und eine aggregierte, spielerstatusbezogene Sichtweise eingenommen.³⁹⁶

		Kapitel 7.1 Kundenakquisitionsphase				Kapitel 7.2 Kundenbindungsphase				Kapitel 7.3 Kundenrückgewinnungsphase				Kapitel 7.4 Beziehungsbeendigungsphase			
Ziele		Pre >> Pro >> AC				Pre >> Pro >> AC				Pre >> Pro >> AC				Pre >> Pro >> AC			
Rahmenbedingungen		Pre >> Pro >> AC				Pre >> Pro >> AC				Pre >> Pro >> AC				Pre >> Pro >> AC			
Phasenbezogene Kundenbearbeitungsstrategien (Typen)		Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4
Dimensionspezifische Qualitätsmerkmale	Verlässlichkeit																
	Vertrauenswürdigkeit																
	Erreichbarkeit																
	Einfühlvermögen																
	Erscheinungsbild																

Abb. 7-3: Kundenbeziehungszyklus- und karrierephasenspezifische Gestaltungsempfehlungen

³⁹⁴ Beispielsweise im Vergleich zur Beziehung eines Kunden zu seiner Privatbank.

³⁹⁵ Agenturen können je Karrierephase mehrere zueinander kongruente Ziele festlegen. Diese können sich hinsichtlich der jeweiligen Kundenbeziehungsphase auf eine, mehrere oder alle Spielerkarrierephasen beziehen.

³⁹⁶ Zu den altersklassenbezogenen und statusbezogenen Karrierephasen siehe Abb. 3-1.

Es folgen die Empfehlungen zur Steuerung der Kundenbeziehungen von Agenturen (Kapitel 7.X.3), wobei insbesondere der Dienstleistungsqualität für das Erlangen von Kundenzufriedenheit Rechnung getragen wird. Hierzu werden die in Kapitel 4.2.2 agenturspezifisch erläuterten und in Kapitel 6 untersuchten dimensionsspezifischen Qualitätsmerkmale (SERVQUAL-Dimensionen) den vier Typen von Kundenbearbeitungsstrategien der jeweiligen Kundenbeziehungsphase zugeordnet.³⁹⁷ Dies soll Agenturen Anhaltspunkte liefern, welche qualitätsorientierten Strategien zum Erreichen ihrer beziehungsphasenspezifischen Ziele beitragen können. Es liegt in der Natur der Kundenbearbeitungsstrategien und einer jeden Kundenbeziehung, dass die einzelnen Gestaltungsempfehlungen situationsspezifisch auf deren Umsetzbarkeit zu prüfen sind.³⁹⁸ Die Empfehlungen sollten hinsichtlich der Kundenbearbeitungsstrategien sowie der Dimensionen und Merkmale von Dienstleistungsqualität kongruent sein. Ferner sollten sie mit der für andere Kunden gewählten strategischen Stoßrichtung vereinbar sein.

7.1 / Kundenakquisition

Die folgenden Empfehlungen zur Steuerung der Kundenakquisition von Agenturen werden gemäß dem in Abb. 7-4 beschriebenen Kapitelaufbau strukturiert. Agenturen sollten die Auswahl potenzieller Neukunden an ihren Akquisitionszielen (Kapitel 7.1.1) ausrichten und dabei bestehende Akquisitionsbarrieren (Kapitel 7.1.2) berücksichtigen. Akquisitionsziele und -barrieren sind wesentliche Bestandteile des Bezugsrahmens, in dem Agenturen die abschließenden Empfehlungen für ein dienstleistungsqualitätsförderndes Management der Kundenakquisitionsphase (Kapitel 7.1.3) zu interpretieren und auszugestalten haben.³⁹⁹

		Kapitel 7.1 – Kundenakquisitionsphase					
Kapitel 7.1.1 Ziele		Pre-Karrierephase		Pro-Karrierephase		AC-Karrierephase	
Kapitel 7.1.2 Rahmenbedingungen		Pre-Karrierephase		Pro-Karrierephase		AC-Karrierephase	
Kapitel 7.1.3 Kundenakquisition & Dienstleistungsqualität							
Strategietypen der Akquisitionsphase		Faktische Stimulierung	Faktische Überzeugung	Symbolische Stimulierung	Symbolische Überzeugung		
Dimensionspezifische Qualitätsmerkmale	Verlässlichkeit						
	Vertrauenswürdigkeit						
	Erreichbarkeit						
	Einfühlvermögen						
	Erscheinungsbild						

Abb. 7-4: Kundenakquisitions- und karrierephasespezifische Gestaltungsempfehlungen

³⁹⁷ Davon ausgenommen ist die Phase der Beziehungsbeendigung, da sie keine Kernphase des Kundenbeziehungszyklus darstellt. Zu den entsprechenden Strategien des Relationship Marketings siehe Kapitel 2.3.

³⁹⁸ Beispielsweise gelten bestimmte Empfehlungen nicht für alle Karrierephasen oder nicht hinsichtlich aller Dimensionen (bzw. Merkmale) der Dienstleistungsqualität. Gewisse Empfehlungen sind kumulativ umsetzbar, andere schließen sich gegenseitig ganz oder teilweise aus.

³⁹⁹ Zu berücksichtigen sind ferner die Eigenschaften der unterschiedlichen am Karrieremanagement der Spieler beteiligten Akteure sowie jener, welche dieses tangieren (siehe Kapitel 3).

7.1.1 / Agenturziele der Akquisitionsphase

Die vergleichsweise kurze Karrierelaufzeit von Fußballspielern zwingt Agenturen dazu, ihren Kundenstamm sukzessive zu erneuern. Abgesehen davon können Agenturen die im Folgenden diskutierten Ziele verfolgen:

Das Ziel der *Kompensation abgewanderter Kunden* beabsichtigt das Ersetzen jener Kunden, welche nicht mehr Teil des Kundenstamms der Agentur sind. Agenturen sollten kundenabwanderungsbedingte Veränderungen ihres Kundenstamms entsprechend ihren Diversifikationsvorgaben⁴⁰⁰ analysieren und die Akquisition potenzieller Kompensationskunden prüfen.⁴⁰¹ Bei der *Erweiterung des Kundenstamms* spielt das Alter der zu akquirierenden Spieler eine wichtige Rolle. Je jünger ein potenzieller Kunde ist, desto anspruchsvoller sollten die Selektionskriterien hinsichtlich der erwarteten sportlichen und profitabilitätsbezogenen Entwicklung sowie der Zusammenarbeit mit seinem Umfeld sein.⁴⁰² Agenturen sollten dabei Folgendes bedenken: Einerseits können Akquisitions- und Bindungskosten einer Erweiterung des Kundenstamms die Finanzen einer Agentur erheblich belasten. Andererseits kann ein breites Kundenportfolio auch profitabilitätssteigernde Skeleneffekte begründen.⁴⁰³ Hinsichtlich der Spielposition potenzieller Kunden kann die Diversifikation dahingehend erfolgen, dass die Anzahl in etwa gleichaltriger Spieler mit ähnlichen fußballerischen Charakteristiken begrenzt wird.⁴⁰⁴

Die Akquisition junger Pre-Spieler trägt nur langfristig zur Verbesserung des Deckungsbeitrags bzw. zur *Steigerung der Profitabilität* von Agenturen bei. Deswegen sollten die Agenturen darauf bedacht sein, ihre Beziehung zu Pre-Spielern langfristig zu gestalten. Durch eine frühe Beziehungsaufnahme kann ferner das Risiko einer Abwanderung reduziert werden.⁴⁰⁵ Die Akquisition von Pro-Spielern dürfte Agenturen hingegen eine kurz- bis mittelfristige Steigerung der Profitabilität ermöglichen, da die Profitabilität solcher Kunden bei der Akquisition i. d. R. bereits vergleichsweise ausgeprägt ist.⁴⁰⁶ Die Beziehungsaufnahme zu renommierten ehemaligen Spielern (AC-Spieler) kann der Akquisition, Bindung oder Rückgewinnung von Pre- oder Pro-Spielern dienen und damit zur Steigerung der Profitabilität beitragen. Ferner kann die Herkunft von Fußballspielern deren Marktwert beeinflussen.⁴⁰⁷ Auch hinsichtlich der Spielposition bzw. technisch-taktischer und athletikbezogener Charakteristiken können Unterschiede in der Marktbewertung von Spielern und folglich in der Profitabilität im Rahmen des Karrieremanagements festgestellt werden.⁴⁰⁸

⁴⁰⁰ Beispiele für Diversifikationskriterien: Alter, Spielposition, Spielerstatus, Nationalspielerstatus, Herkunft, Nationalität (EU-Pass), Profitabilität, Vertragsverhältnis, Kundenbindungsgrad.

⁴⁰¹ Kunden, die im Rahmen der natürlichen Fluktuation abgewandert sind, können ersetzt werden durch neue Kunden oder solche, die bereits zum Kundenstamm der Agentur gehören, aber bislang (altersbedingt) nicht direkt zum finanziellen Erfolg der Agentur beigetragen haben.

⁴⁰² Beispielsweise sollten Agenturen, insbesondere bei der Akquisition von Pre-Spielern, hinsichtlich Spielpositionen, für deren Ausführung im Berufsfußball spezifische Anforderungen an das technisch-taktische Verhalten sowie die Athletik der Spieler bestehen, das Spielerpotenzial abklären; vgl. hierzu Kapitel 3.2 (Scouting).

⁴⁰³ Hierzu siehe auch die nachfolgenden Ausführungen zur Profitabilitätssteigerung als Ziel der Kundenakquisition von Agenturen.

⁴⁰⁴ Dies erfolgt in erster Linie deswegen, um Interessenskonflikte bei der Vermittlung ähnlicher Spielertypen an nachfragende Fußballklubs zu vermeiden.

⁴⁰⁵ Das frühzeitige Eingehen einer Beziehung stärkt die Bindung zum Spielerumfeld in einem sehr frühen Karrierestadium. Agenturvertreter werden so bei eintretendem Erfolg des Spielers von diesem als wesentlich für seinen langfristigen Karriereerfolg wahrgenommen. Es entsteht gegenseitiges Vertrauen und Vertrautheit.

⁴⁰⁶ Im Vergleich zur Pre- und AC-Karrierephase erreicht der Spieler in der Pro-Karrierephase – hinsichtlich seines Salärs als auch seines Transfer- und Vermarktungswertes – die höchsten Marktwerte.

⁴⁰⁷ Dies trifft insbesondere auf Spieler anerkannter und/oder finanzstarker Klubs und Ligen sowie auf jene traditionell erfolgreicher Nationalmannschaften zu. Darauf weist sowohl das Ranking der Top-10-Transfers der Fußballgeschichte als auch jenes der Top-10-Spielersaläre hin, die von dem Onlineportal Transfermarkt.de erstellt werden, vgl. Transfermarkt.de (2013).

⁴⁰⁸ Die Top-10-Transfers als auch die aktuellen Top-10 Spielersaläre betreffen ausnahmslos Offensivspieler; vgl. Transfermarkt.de (2013).

Ein weiteres Ziel, das Agenturen durch die Kundenakquisition verfolgen können, ist die *Erschließung neuer Märkte*. Agenturen, die ein langfristiges Wachstum anstreben, können die Akquisition von Spielern aller Altersklassen anstreben. Da profitable Pro- und AC-Spieler meist bereits eine Agenturbeziehung pflegen, ist der Akquisition von Pre-Spielern ein besonderes Gewicht zuzuordnen.⁴⁰⁹ Hinzu kommt, dass Agenturen, die Klubs Pre-Spieler zur Registrierung vorschlagen, von den Klubs häufig am zukünftigen Transfererlös dieses Spielers beteiligt werden. Solche Vereinbarungen erhöhen – im Vergleich zu jenen ohne Agenturbeteiligung an den wirtschaftlichen Rechten des Spielers – trotz langfristiger Bindungskosten und potenzieller Abwanderung des Kunden die erwartete Profitabilität der Agentur und mindern ihr finanzielles Risiko.⁴¹⁰ Agenturen, die einen kurz- bis mittelfristigen Markteintritt im Pro-Segment (oder AC-Segment) beabsichtigen, sollten sich daher der hohen Anforderungen an das marktspezifische Netzwerk und Know-how sowie an die finanzielle Risikobereitschaft bewusst sein.⁴¹¹

7.1.2 / Rahmenbedingungen der Akquisitionsphase

Im Zusammenhang mit der Akquisition von Pre-Spielern werden Agenturen oft damit konfrontiert, dass ihnen die Spielereltern misstrauen oder keinen Bedarf an der angebotenen Dienstleistung erkennen lassen, weil sie die Bedürfnisse ihres Sohnes zum gegebenen Zeitpunkt anders als die Agentur einschätzen oder dafür optieren, die Karriere ihres Sohnes selbst zu managen. Hinsichtlich der Akquisition von Pro-Spielern können insbesondere vertragliche *Lock-in-Effekte* bestehen; dabei sind in vertraglichen Vereinbarungen zwischen Spielern und Agenturen (Spielervermittlervertrag) je nach Land unterschiedlich weitreichende Lock-in-Klauseln zulässig.⁴¹² Bei der Akquisition von AC-Spielern dürften vorwiegend affektive Barrieren zu überwinden sein; insbesondere sollte ein solches Vorhaben das Abwerben des AC-Spielers von seiner bisherigen Agentur beabsichtigen.

Karrierphasenunabhängige Akquisitionsbarrieren können als Folge *negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation* entstehen, indem das Image der Agentur Schaden nimmt, wodurch ein potenzieller Kunde von einer Beziehungsaufnahme absieht. Eine solche Akquisitionshürde kann beispielsweise durch negative Äußerungen seitens anderer Kunden der Agentur, Spielereltern (Pre-Karrierephase), Mitspieler, konkurrierender Agenturen, Klub- oder Pressevertreter entstehen.

Weitere Barrieren ergeben sich aus dem *langfristigen Investitionshorizont*, mit dem die Akquisition von Pre-Spielern verbunden ist.⁴¹³ Hierzu zählen beispielsweise die langfristige Bindung finanzieller und personeller Agenturressourcen sowie altersbedingte persönliche und sportliche Risiken⁴¹⁴. Agenturen erwirtschaften vermittlungsbezogene Erlöse in der Regel frühestens mit

⁴⁰⁹ Solche strategischen Überlegungen dürften vorwiegend in wettbewerbsintensiven Märkten angebracht sein, in denen etablierte Marktteilnehmer und regulatorische Gegebenheiten ein erfolgreiches Wirtschaften neuer Marktteilnehmer erschweren können. So gelten Agenturen in Ländern wie Argentinien, Brasilien oder Spanien bereits in der U12-Altersklasse als weitestgehend etablierte Marktteilnehmer. Dies trifft nahezu weltweit auch auf U18-Nachwuchsnationalspieler oder Spieler von Top-Klubs zu. Neu im Markt vertretene Agenturen werden außerdem mit relativ hohen Akquisitionskosten konfrontiert, insbesondere dann, wenn sie mit etablierten Agenturen in direkter Konkurrenz um (potenziell) hoch profitable Spieler stehen.

⁴¹⁰ Diese Praxis hat ihren Ursprung in Südamerika und ist heute auch in europäischen und afrikanischen Märkten verbreitet. Zu Transfererlösbeteiligungen an Pre-Spielern und deren Risiken siehe auch Kapitel 3.7.3 (Beteiligungsvertrag) und Kapitel 3.8 (Third-Party-Ownerships).

⁴¹¹ Weitere Agenturziele können beispielsweise die Steigerung von Marktanteilen oder die Verbesserung des Agenturimages betreffen. Zu den Kundenakquisitionszielen herkömmlicher Unternehmen vgl. Bruhn (2009b), S. 132.

⁴¹² Dies in Form von Wechselkosten wie Konventional- und Schadenersatzklagen und obwohl das Regelwerk der FIFA jederzeit eine beidseitige und bedingungslose Kündbarkeit von Spielervermittlungsverträgen statuiert; siehe hierzu Kapitel 7.2.2.

⁴¹³ In diesem Zusammenhang ist der Investitionshorizont als Zeitraum zu verstehen, in dem die Agentur den Spieler (und sein Umfeld) beispielsweise durch monatliche Unterhaltszahlungen finanziell unterstützt. In der Regel gehen Ausnahmetalente ab 16 Jahren Arbeitsverträge mit ihren Klubs ein, worauf die Unterhaltszahlungen der Agentur eingestellt oder als kundenbindende Maßnahme weitergeführt werden.

⁴¹⁴ So können im Zusammenhang mit dem Wachstum Komplikationen bei der Feinmotorik oder sonstige Wachstumsstörungen entstehen und die sportliche Entwicklung des Spielers beeinträchtigen.

dem Abschluss des ersten Lizenzspielervertrags ihres Kunden. Zudem ist die Quote jener Pre-Spieler, die den Durchbruch in einer Top-Liga oder einem Top-Klub erreichen, relativ gering. Andererseits sollten Agenturen bedenken, dass die Beziehung zu Top-Talenten aus beziehungspezifischen und finanziellen Überlegungen früh eingeleitet werden sollte.⁴¹⁵ Jedoch verfügen meist nur etablierte Agenturen oder Transferrechtehalter über die finanziellen Mittel, das Know-how und ein entsprechendes Netzwerk, um Beziehungen zu Pre-Spielern einzugehen. Diese Marktteilnehmer sollten sich der Tatsache bewusst sein, dass mit zunehmendem Alter des zu akquirierenden Spielers die Chance abnimmt, ein solches Vorhaben finanziell erfolgreich zu gestalten, da parallel dazu die Kosten steigen und der Wettbewerb um den Spieler unter den Agenturen zunimmt.

Eine frühe Kundenakquisition hat den Vorteil niedriger Anbahnungs- und Sozialisationskosten, jedoch den Nachteil langfristig anfallender Betreuungs- oder Unterhaltskosten sowie einer größeren Unsicherheit bei der Exaktheit der Potenzialeinschätzung. Ein Vorteil der Akquisition vergleichsweise älterer, besser beurteilbarer Spieler liegt im geringeren Ausfallrisiko dieser, wohingegen sich deren hohe Akquisitions- und Bindungskosten als Nachteile erweisen. Ferner ist zu beachten, dass bei älteren Spielern das Erreichen der Gewinnzone (*break-even*) zeitnah erwartet und dadurch der Investitionshorizont reduziert werden kann, was sich positiv auf die zu erwartende Rendite auswirken dürfte. Demzufolge sollten Agenturen, insbesondere hinsichtlich Pre-Spieler, sowohl auf geringe Akquisitionskosten und geringe zukünftig anfallende alters- und herkunftsspezifische Bindungskosten achten als auch auf das erwartete sportliche und finanzielle Potenzial des Kunden.⁴¹⁶

Frühzeitige Akquisition		Spätere Akquisition	
Geringere Akquisitionskosten (u. a. First-Mover-Advantage)		Höhere Akquisitionskosten (u. a. größere Konkurrenz)	
Geringere, jedoch zunehmende und langfristige Bindungskosten		Höhere, jedoch kurzfristige Bindungskosten	
Geringere Exaktheit der Potenzialeinschätzung		Höhere Exaktheit der Potenzialeinschätzung	
Erwartungswert einer frühzeitigen Akquisition		vs.	Erwartungswert einer späteren Akquisition

Tab. 7-1: Profitabilitätskomponenten – Frühzeitige vs. spätere Spielerakquisition

7.1.3 / Empfehlungen zur Kundenakquisition

Dimensionen der Dienstleistungsqualität <i>Dimensionsspezifische Qualitätsmerkmale von Agenturen</i>		Strategietypen der Akquisitionsphase			
Empfehlungen für ein dienstleistungsqualitätsförderndes Management der Kundenakquisitionsphase von Agenturen		FS – Faktische Stimulierungsstrategie	FÜ – Faktische Überzeugungsstrategie	SS – Symbolische Stimulierungsstrategie	SÜ – Symbolische Überzeugungsstrategie
Verlässlichkeit					
1) <i>Versprechungen gänzlich und fristgerecht einhalten</i>					
Agenturen sollten leistungsbezogene Versprechungen, welche potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, gänzlich und fristgerecht einhalten.		FS			

⁴¹⁵ Investitionen in Pre-Spieler sind finanziell riskant, jedoch potenziell hoch profitabel. Vgl. hierzu die vorangehenden Ausführungen zu den Akquisitions- und Profitabilitätszielen in Kapitel 7.1.1.

⁴¹⁶ Zu den Kundenakquisitionsbarrieren herkömmlicher Unternehmen vgl. Bruhn (2009b), S. 132.

Agenturen sollten leistungsbezogene Versprechungen, welche potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, gänzlich und fristgerecht einhalten.		FÜ		
Agenturen sollten imagebezogene Versprechungen, welche potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, gänzlich und fristgerecht einhalten.			SS	
Agenturen sollten imagebezogene Versprechungen, welche potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, gänzlich und fristgerecht einhalten.				SÜ
<i>2) Ehrliches Interesse an den Problemen der Kunden zeigen</i>				
Agenturen sollten ein ehrliches Interesse an leistungsbezogenen Problemen zeigen, deren Beweltigung potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert.	FS			
Agenturen sollten ein ehrliches Interesse an leistungsbezogenen Problemen zeigen, deren Beweltigung potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.		FÜ		
Agenturen sollten ein ehrliches Interesse an imagebezogenen Problemen zeigen, deren Beweltigung potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert.			SS	
Agenturen sollten ein ehrliches Interesse an imagebezogenen Problemen zeigen, deren Beweltigung potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.				SÜ
<i>3) Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen</i>				
Agenturen sollten Dienstleistungen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, von Anbeginn fehlerfrei erbringen.	FS			
Agenturen sollten Dienstleistungen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, von Anbeginn fehlerfrei erbringen.		FÜ		
Agenturen sollten imagebezogene Aspekte, die potenziellen Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, von Anbeginn fehlerfrei gestalten.			SS	
Agenturen sollten imagebezogene Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, von Anbeginn fehlerfrei gestalten.				SÜ
<i>4) Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen</i>				
Agenturen sollten Dienstleistungen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.	FS			
Agenturen sollten Dienstleistungen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.		FÜ		
Agenturen sollten imagebezogene Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, zum vereinbarten Zeitpunkt handhaben.			SS	
Agenturen sollten imagebezogene Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, gänzlich und fristgerecht handhaben.				SÜ
<i>5) Null-Fehler-Kultur pflegen</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.		FÜ		
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.				SÜ
Vertrauenswürdigkeit				
<i>1) Auf ein vertrauenerweckendes Auftreten der Mitarbeiter achten</i>				
Agenturmitarbeiter sollten auf leistungsbezogene Aspekte ihres vertrauenerweckenden Auftretens achten, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.	FS			
Agenturmitarbeiter sollten auf leistungsbezogene Aspekte ihres vertrauenerweckenden Auftretens achten, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.		FÜ		

Agenturmitarbeiter sollten auf imagebezogene Aspekte ihres vertrauenerweckenden Auftretens achten, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.			SS	
Agenturmitarbeiter sollten auf imagebezogene Aspekte ihres vertrauenerweckenden Auftretens achten, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.				SÜ
<i>2) Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln</i>				
Agenturen sollten potenziellen Kunden in Entscheidungsprozessen leistungsorientierte Sicherheit, die diese zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert, vermitteln.	FS			
Agenturen sollten potenziellen Kunden in Entscheidungsprozessen leistungsorientierte Sicherheit vermitteln, die diesen eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.		FÜ		
Agenturen sollten potenziellen Kunden in Entscheidungsprozessen imageorientierte Sicherheit vermitteln, die diese zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert.			SS	
Agenturen sollten potenziellen Kunden in Entscheidungsprozessen imageorientierte Sicherheit vermitteln, die diesen eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.				SÜ
<i>3) Stets einen höflichen Umgang mit den Kunden pflegen</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, einen höflichen Umgang mit ihren Kunden pflegen.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, einen höflichen Umgang mit ihren Kunden pflegen.		FÜ		
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, einen höflichen Umgang mit ihren Kunden pflegen.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, einen höflichen Umgang mit ihren Kunden pflegen.				SÜ
<i>4) Über hinreichende Kenntnisse zur Beantwortung von Kundenfragen verfügen</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Kundenfragen, deren Beantwortung potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert, über hinreichende Kenntnisse verfügen.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Kundenfragen, deren Beantwortung potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht, über hinreichende Kenntnisse verfügen.		FÜ		
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Kundenfragen, deren Beantwortung potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert, über hinreichende Kenntnisse verfügen.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Kundenfragen, deren Beantwortung potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht, über hinreichende Kenntnisse verfügen.				SÜ
Erreichbarkeit				
<i>1) Kunden genau mitteilen, wann welche Dienstleistungen erbracht werden</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.		FÜ		
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, genau mitteilen, wann diese gehandhabt werden.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, genau mitteilen, wann diese gehandhabt werden.				SÜ
<i>2) Dienstleistungen speditiv erbringen</i>				
Agenturen sollten Dienstleistungen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, speditiv erbringen.	FS			
Agenturen sollten Dienstleistungen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, speditiv erbringen.		FÜ		

Agenturen sollten imagebezogene Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, speditiv gestalten.			SS	
Agenturen sollten imagebezogene Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, speditiv gestalten.				SÜ
<i>3) Immer gewillt sein, den Kunden zu helfen</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, immer gewillt sein zu helfen.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, immer gewillt sein zu helfen.		FÜ		
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, immer gewillt sein zu helfen.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, immer gewillt sein zu helfen.				SÜ
<i>4) Niemals „zu beschäftigt“ sein um auf Kundenanfragen einzugehen</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Kundenanfragen, deren Prüfung potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert, niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf diese einzugehen.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Kundenanfragen, deren Prüfung potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht, niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf diese einzugehen.		FÜ		
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Kundenanfragen, deren Prüfung potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimuliert, niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf diese einzugehen.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Kundenanfragen, deren Prüfung potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht, niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf diese einzugehen.				SÜ
Einfühlungsvermögen				
<i>1) Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmen</i>				
Agenturen sollten potenziellen Kunden hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die diese zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, individuelle Aufmerksamkeit widmen.	FS			
Agenturen sollten potenziellen Kunden hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die diesen eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, individuelle Aufmerksamkeit widmen.		FÜ		
Agenturen sollten potenziellen Kunden hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die diese zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, individuelle Aufmerksamkeit widmen.			SS	
Agenturen sollten potenziellen Kunden hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die diesen eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, individuelle Aufmerksamkeit widmen.				SÜ
<i>2) Mitarbeitererreichbarkeit an den Kundenbedürfnissen ausrichten</i>				
Agenturmitarbeiter sollten ihre Erreichbarkeit hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren, an den Kundenbedürfnissen ausrichten.	FS			
Agenturmitarbeiter sollten ihre Erreichbarkeit hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, an den Kundenbedürfnissen ausrichten.		FÜ		
Agenturmitarbeiter sollten ihre Erreichbarkeit hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren, an den Kundenbedürfnissen ausrichten.			SS	
Agenturmitarbeiter sollten ihre Erreichbarkeit hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, an den Kundenbedürfnissen ausrichten.				SÜ
<i>3) Qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen (Mitarbeiter) beschäftigen</i>				
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren, qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen beschäftigen.	FS			
Agenturen sollten hinsichtlich leistungsbezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen beschäftigen.		FÜ		

Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren, qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen beschäftigen.			SS	
Agenturen sollten hinsichtlich imagebezogener Aspekte, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen beschäftigen.				SÜ
<i>4) Kundeninteressen nach bestem Wissen und Gewissen vertreten</i>				
Agenturen sollten leistungsbezogene Interessen potenzieller Kunden, die diese zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.	FS			
Agenturen sollten leistungsbezogene Interessen potenzieller Kunden, die diesen eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.		FÜ		
Agenturen sollten imagebezogene Interessen potenzieller Kunden, die diese zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.			SS	
Agenturen sollten imagebezogene Interessen potenzieller Kunden, die diesen eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.				SÜ
<i>5) Individuelle Kundenbedürfnisse verstehen</i>				
Agenturen sollten individuelle, leistungsbezogene Kundenbedürfnisse verstehen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren.	FS			
Agenturen sollten individuelle, leistungsbezogene Kundenbedürfnisse verstehen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.		FÜ		
Agenturen sollten individuelle, imagebezogene Kundenbedürfnisse verstehen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung stimulieren.			SS	
Agenturen sollten individuelle, imagebezogene Kundenbedürfnisse verstehen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.				SÜ
Erscheinungsbild				
<i>1) Über eine moderne technische Ausstattung verfügen</i>				
Agenturen sollten über eine leistungsbezogen moderne technische Ausstattung verfügen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimuliert.	FS			
Agenturen sollten über eine leistungsbezogen moderne technische Ausstattung verfügen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.		FÜ		
Agenturen sollten über eine imagebezogen moderne technische Ausstattung verfügen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimuliert.			SS	
Agenturen sollten über eine imagebezogen moderne technische Ausstattung verfügen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.				SÜ
<i>2) Über visuell ansprechende Büros verfügen</i>				
Agenturen sollten über leistungsbezogen visuell ansprechende Büros verfügen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.	FS			
Agenturen sollten über leistungsbezogen visuell ansprechende Büros verfügen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.		FÜ		
Agenturen sollten über imagebezogen visuell ansprechende Büros verfügen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.			SS	
Agenturen sollten über imagebezogen visuell ansprechende Büros verfügen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.				SÜ
<i>3) Ansprechend gekleidete Mitarbeiter beschäftigen</i>				
Agenturmitarbeiter sollten der erbrachten Dienstleistung entsprechend ansprechende Kleidung tragen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimuliert.	FS			

Agenturmitarbeiter sollten der erbrachten Dienstleistung entsprechend ansprechende Kleidung tragen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglicht.		FÜ		
Agenturen sollten ihrem Image entsprechend ansprechend gekleidete Mitarbeiter beschäftigen, die damit potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.			SS	
Agenturen sollten ihrem Image entsprechend ansprechend gekleidete Mitarbeiter beschäftigen, die damit potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.				SÜ
4) Über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen				
Agenturen sollten über leistungsbezogen visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.	FS			
Agenturen sollten über leistungsbezogen visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.		FÜ		
Agenturen sollten über ihrem Image entsprechend visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die potenzielle Kunden zum Eingehen einer (Geschäfts-)Beziehung zur Agentur stimulieren.			SS	
Agenturen sollten über ihrem Image entsprechend visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die potenziellen Kunden eine rationale Beurteilung der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, ermöglichen.				SÜ

Tab. 7-2: Gestaltungsempfehlungen für das Management der Kundenakquisition von Agenturen

7.2 / Kundenbindung

Kapitel 7.2 – Kundenbindungsphase				
Kapitel 7.2.1 Ziele		Pre-Karrierephase	Pro-Karrierephase	AC-Karrierephase
Kapitel 7.2.2 Rahmenbedingungen		Pre-Karrierephase	Pro-Karrierephase	AC-Karrierephase
Kapitel 7.2.3 Kundenakquisition & Dienstleistungsqualität				
Strategietypen der Bindungsphase		Kurzfristige Gebundenheit	Kurzfristige Verbundenheit	Langfristige Gebundenheit
Dimensionspezifische Qualitätsmerkmale	Verlässlichkeit			
	Vertrauenswürdigkeit			
	Erreichbarkeit			
	Einfühlvermögen			
	Erscheinungsbild			

Abb. 7-5: Kundenbindungs- und karrierephasenspezifische Gestaltungsempfehlungen

7.2.1 / Agenturziele der Bindungsphase

Als Anbieter individualisierter Dienstleistungen werden Agenturen mit im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbranchen hohen Kosten für Kundenakquisition und Kundenbindung konfrontiert, womit das Aufrechterhalten einzelner Kundenbeziehungen von zentraler Bedeutung ist. Neben kostenbezogenen Zielsetzungen können Agenturen durch Kundenbindung die nachfolgend diskutierten Ziele anstreben.

Agenturen, welche die Festigung ihrer Kundenbeziehungen durch *Erhöhung der Kauffrequenz* beabsichtigen, haben zu beachten, dass sich die unterschiedlichen Dienstleistungen des Kar-

rieremanagements selten auf eine Transaktion bzw. punktuelle Interaktion beschränken.⁴¹⁷ Daher sollten sich Agenturen der Wichtigkeit der *persönlichen Nähe zum Kunden* bewusst sein, wobei die Spielerbetreuung durch die damit vertrauten Agenturmitarbeiter eine zentrale Rolle einnimmt, und zwar einerseits durch deren direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden und andererseits als Kenner ihrer Bedürfnisse und ihres Befindens. Dabei können je nach Alter, Herkunft und persönlichen Gegebenheiten der Spieler (z. B. familiäres Umfeld) Maßnahmen zur Festigung der Kundenbeziehung unterschiedliche Akteure adressieren. So kann die Agentur im Verlaufe des Agentur-Spieler-Beziehungszyklus die Kontaktfrequenz zum Spieler, zu den Eltern oder einer anderen Person, die sich um die Karriere des Spielers kümmert, anpassen.⁴¹⁸ Agenturen sollten ihre Bemühungen, Pre-Spieler langfristig zu binden, als Investition betrachten, deren Werthaltigkeit primär von der Verbundenheit des Kunden zur Agentur und weniger von dessen vertraglicher Gebundenheit bedingt wird.⁴¹⁹ Spieler, die bereits im Laufe ihrer Berufsspielerkarriere Interesse an einer dem Fußball nahestehenden Tätigkeit zeigen, sollten gefördert werden.⁴²⁰

Hauteinnahmequellen von Agenturen sind in der Regel Kommissionen, die im direkten Zusammenhang mit der Erbringung ihrer Kerndienstleistungen stehen.⁴²¹ Die persönliche und sportliche Entwicklung ihrer Kunden sowie der damit einhergehende Wandel der Kundenbedürfnisse können von Agenturen zur *Steigerung der Kundenprofitabilität mittels Cross- und/oder Up-Selling* genutzt werden. Dabei sollten die Up-Selling-Bemühungen darauf abzielen, Kunden zum Konsum von höherwertigen Leistungen zu bewegen, die im Vergleich zu Standardleistungen höhere Gewinnmargen aufweisen. Nicht zuletzt der kundenzufriedenheitsfördernde Charakter solcher Dienstleistungen und die prioritäre Behandlung des Kunden gewähren Agenturen Ansatzpunkte zur Kundenbindung. Agenturen, die über eine breite Dienstleistungspalette oder ein ausgedehntes Netzwerk an Dienstleistungspartnern verfügen, können ihre Profitabilität ferner durch Cross-Selling optimieren, indem sie ihren Kunden zusätzliche Dienstleistungen anbieten, die bisher von der Agentur unadressierte Bedürfnisse abdecken. Dies betrifft oft Leistungen, die erst mit eintretendem Karriereerfolg eines Kunden relevant werden, wie z. B. das Management medien- und vermarktungsbezogener Tätigkeiten oder die Auswahl adäquater Finanzdienstleister.

Ein weiteres Ziel, das Agenturen verfolgen können, ist die *Steigerung des Share-of-Customer*. Damit wird die Maximierung jenes Anteils angestrebt, den eine Agentur am gesamten Dienstleistungskonsum eines Kunden abdeckt.⁴²² Diesbezügliche Zielsetzungen sollten – neben Aktivitäten, die zu unmittelbaren finanziellen Vorteilen verhelfen – auch solche umfassen, die der Erfüllung kundenbeziehungsbezogener Ziele dienen, wie beispielsweise Maßnahmen zur Förderung der Bindung der Kunden sowie deren Commitment zur Agentur. Je erfolgreicher der Spieler, desto eher nimmt die Relevanz weiterer Dienstleister zu. Auch wenn dadurch sowie durch Kooperationen mit Spielervermittlern und Partneragenturen ihr relativer Share-of-Customer abnimmt, kann dies der Agentur zu einem höheren absoluten Anteil verhelfen oder die Abwanderung des Kunden verhindern.⁴²³ Agenturen sollten den Share-of-Customer-Ansatz nicht als statisches, sondern auch als karrierenphasenübergreifendes Gebilde betrachten. So können bereits in der Pre-Karrierephase Rechte gesichert werden, die künftige Erlösanteile begründen. Hinsichtlich

⁴¹⁷ In diesem Sinne umfasst die Bezeichnung „Kaufrequenz“ auch Aspekte wie Interaktions- oder Problemlösungsfrequenz.

⁴¹⁸ Die Agentur sollte die Vertreter des Spielerumfeldes entsprechend der Fristigkeit ihres Einflusses auf die Entscheidungen und das Wohlergehen des Spielers (und seines Umfeldes) in den Kundenbindungsprozess einbeziehen.

⁴¹⁹ Hierzu sei auf die Ausführungen zur Relevanz der Kundenbindung für die Profitabilität von Dienstleistungsunternehmen verwiesen, siehe Kapitel 2.2.2.

⁴²⁰ Beispielsweise als Mitarbeiter oder Botschafter der Agentur, Scout, Trainer, Klubmanager oder Medienschaffende.

⁴²¹ Zu den Kerndienstleistungen von Agenturen siehe Abb. 3-6.

⁴²² Der Gesamtkonsum beinhaltet die Summe jener Dienstleistungen, welche die Agentur für den Kunden de facto erbringt, sowie jener, an deren Erbringung die Agentur interessiert ist, jedoch von Dritten erbracht werden.

⁴²³ Dies beispielsweise, indem Vertreter des Spielerumfeldes in den Leistungserstellungsprozess integriert, dafür entlohnt und somit am Share-of-Customer beteiligt werden.

Pro-Spielern, denen eine erfolgreiche Trainerkarriere zugetraut wird, ist anzumerken, dass sie, auch wenn sie für die Agentur in ihren letzten Berufsspielerjahren weniger profitabel gewesen sein sollten, eventuell auch als Trainer eines professionellen Managements bedürfen werden.⁴²⁴

Zu den wichtigsten Zielen der Kundenbindungsphase gehört die Förderung der Kundenloyalität zwecks *Steigerung des Weiterempfehlungspotenzials* sowie *Verhinderung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation*. Voraussetzung hierfür ist die Gewinnung des Kundencommitments. In der frühen Pre-Karrierephase betrifft dies insbesondere das Commitment der Eltern als sog. Apostel-Kunden.⁴²⁵ In der Pro-Karrierephase kann dies auf Mannschaftsebene z. B. die Führungsspieler betreffen. Gestandene Pro-Spieler und AC-Spieler können die Rolle von Testimonials der Agentur einnehmen und so die Kundenakquisition unterstützen.⁴²⁶

7.2.2 / Rahmenbedingungen der Bindungsphase

Es liegt im persönlichen Charakter der Dienstleistungen von Agenturen, dass diese ihre Kundenbindungsmaßnahmen individualisieren oder kundensegmentspezifisch ausrichten. Wie einleitend zu dieser Arbeit beschrieben, stehen die Spieler zudem im Wettbewerb zueinander. Agenturseitige Kommunikationsdefizite können dazu führen, dass sich Kunden *gegenüber anderen Kunden benachteiligt fühlen*, die in den Genuss qualitativ oder quantitativ werthaltigerer Kundenbindungsmaßnahmen gelangen. Die Benachteiligung kann dabei – unabhängig von der Karrierephase – sportliche, monetäre und affektive Aspekte betreffen. Unzufriedenen Kunden kann als Vergleichsbasis beispielsweise das Renommee der Klubs anderer Agenturkunden oder sonstiger Spieler dienen, sowie deren Salär, das Ausmaß der materiellen Unterstützung, das diese oder ihr Umfeld von der Agentur erfahren, oder Frequenz und Qualität der Interaktion der Agentur bzw. eines Mitarbeiters zu einem oder mehreren anderen Kunden.

In diesem Zusammenhang ist außerdem die Gefahr der *Vernachlässigung in Zukunft potenziell rentabler Kunden* zu erwähnen, und zwar zugunsten jener, die aktuell rentabel sind. So ist zu bedenken, dass sowohl die Akquisitionskosten als auch der im Laufe einer Kundenbeziehung getätigte Aufwand mit deren Beendigung abzuschreiben sind.⁴²⁷ Ferner entfallen mit dem Abwandern von Ausnahmetalenten zukünftige potenzielle Erlöse. Wird zudem die Kundenakquisition zwecks Kompensation abgewanderter und altersbedingt ausscheidender Kunden vernachlässigt, kann dies die Existenz der Agentur bedrohen.

Die geschilderten Rahmenbedingungen sollten Agenturen veranlassen, ein aktives Ressourcenmanagement zu verfolgen, welches das aktuelle und potenzielle Leistungsniveau des Spielers berücksichtigt. Dabei sollte verhindert werden, dass sich der Kunde durch eine zu starke Präsenz von Agenturmitarbeiter beispielsweise überwacht fühlt und dadurch eine Abneigung zur Agentur entwickelt. Auch könnte er die Präsenz der Mitarbeiter als *permanente Dienstleistungssituation* wahrnehmen, in welcher er sich als Kunde (externer Faktor) anhaltend in den Prozess der Dienstleistungserstellung zu integrieren hat. In diesem Zusammenhang sind soziokulturell bedingte und individuelle Unterschiede zu beachten, wodurch dasselbe Verhalten oder dieselben Maßnahmen zu unterschiedlichen Kundenreaktionen führen können. Darüber hinaus steigen die Ansprüche der Kunden infolge des *war for talent* und des damit einhergehenden *Maßnahmen-Wettrüstens*⁴²⁸ der Agenturen.

⁴²⁴ AC-Spieler, die anderen fußballbezogenen Berufen nachgehen (siehe Fn. 420), können das Netzwerk der Agentur erweitern und bereichern.

⁴²⁵ Zum Begriff des Apostel-Kunden sowie zum Verständnis der Ansätze der Weiterempfehlung und des Commitments siehe Kapitel 2.2.3.

⁴²⁶ Vgl. hierzu Kapitel 7.1.1 (Steigerung der Profitabilität). Zu den Kundenbindungszielen herkömmlicher Unternehmen vgl. Bruhn (2009b), S. 134.

⁴²⁷ In der Regel sind die wirtschaftlichen Transferrechte von der Beziehungsbeendigung nicht direkt betroffen. Dennoch ist dadurch der Einfluss der Agentur auf den Spieler – der sich für oder gegen einen Transfer aussprechen kann – geringer, was wiederum ihren Transfererlös mindern kann.

⁴²⁸ Solche Maßnahmen beziehen sich z. B. auf die Mitarbeiterqualität oder auf das Agenturimage. Sie manifestieren sich

Die Maßnahmenspirale der Agenturen akzentuiert zudem die Problematik der *zweifelhaften Dauerhaftigkeit erkaufter Loyalität*, wobei die bedingungslose Kündbarkeit von Vermittlungsverträgen durch den Kunden agenturseitige Forderungen grundsätzlich ausschließt. Diese sog. Cold Loyalty kann unabhängig von der betrachteten Karrierephase bestehen und durch soziokulturelle und finanzielle Gegebenheiten des Spielerumfeldes verstärkt werden.⁴²⁹

7.2.3 / Empfehlungen zur Kundenbindung

Dimensionen der Dienstleistungsqualität <i>Dimensionsspezifische Dienstleistungsqualitätsmerkmale von Agenturen</i>		Strategietypen der Bindungsphase			
Empfehlungen für ein dienstleistungsqualitätsförderndes Management der Kundenbindungsphase von Agenturen		KG – Kurzfristige Gebundenheitsstrategie	KV – Kurzfristige Verbundenheitsstrategie	LG – Langfristige Gebundenheitsstrategie	LV – Langfristige Verbundenheitsstrategie
Verlässlichkeit					
<i>1) Versprechungen gänzlich und fristgerecht einhalten</i>					
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Versprechungen, durch die für den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung entstehen, gänzlich und fristgerecht einhalten.		KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Versprechungen, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, gänzlich und fristgerecht einhalten.			KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Versprechungen, durch die für den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung entstehen, gänzlich und fristgerecht einhalten.				LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Versprechungen, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, gänzlich und fristgerecht einhalten.					LV
<i>2) Ehrliches Interesse an den Problemen der Kunden zeigen</i>					
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Bewältigung beim Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet, ein ehrliches Interesse zeigen.		KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Bewältigung beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt, ein ehrliches Interesse zeigen.			KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Bewältigung beim Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet, ein ehrliches Interesse zeigen.				LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Bewältigung beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt, ein ehrliches Interesse zeigen.					LV
<i>3) Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen</i>					
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, durch die für den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung entstehen, von Anbeginn fehlerfrei erbringen.		KG			

z. B. in kleineren Kundengeschenken, im Zurverfügungstellen von Pkw und Immobilien sowie in finanziellen Zuwendungen wie Unterhaltszahlungen oder *sign-on bonus*.

⁴²⁹ Mit Cold Loyalty wird jene Haltung eines Kunden umschrieben, bei der dieser eine kurzfristige Beziehung eingeht, ohne wahre Bindungsabsichten zu hegen. Zu den Kundenbindungsbarrieren herkömmlicher Unternehmen vgl. Bruhn (2009b), S. 134 f.

Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, von Anbeginn fehlerfrei erbringen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, durch die für den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung entstehen, von Anbeginn fehlerfrei erbringen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, die beim Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, von Anbeginn fehlerfrei erbringen.				LV
4) Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, durch die für den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung entstehen, zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, durch die für den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung entstehen, zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, die beim Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.				LV
5) Null-Fehler-Kultur pflegen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die für den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die für den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die beim Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.				LV
Vertrauenswürdigkeit				
1) Auf ein vertrauenerweckendes Auftreten der Mitarbeiter achten				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die für den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die für den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die beim Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.				LV
2) Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die eine Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die beim Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die eine Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die beim Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV

3) Stets einen höflichen Umgang mit den Kunden pflegen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten einen höflichen Umgang pflegen, der für die Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten einen höflichen Umgang pflegen, der bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten einen höflichen Umgang pflegen, der für die Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten einen höflichen Umgang pflegen, der bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV
4) Über hinreichende Kenntnisse zur Beantwortung von Kundenfragen verfügen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen, um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung für die Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung für die Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV
Erreichbarkeit				
1) Kunden genau mitteilen, wann welche Dienstleistungen erbracht werden				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen, genau mitteilen wann diese erbracht werden.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen, genau mitteilen wann diese erbracht werden.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.				LV
2) Dienstleistungen speditiv erbringen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, durch die für die Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung entstehen, speditiv erbringen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, speditiv erbringen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, durch die für die Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung entstehen, speditiv erbringen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Dienstleistungen, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, speditiv erbringen.				LV
3) Immer gewillt sein den Kunden zu helfen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekte, die für die Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen, immer gewillt sein, diesen zu helfen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekte, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, immer gewillt sein, diesen zu helfen.		KV		

Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekte, die für die Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen, immer gewillt sein, diesen zu helfen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekte, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen, immer gewillt sein, diesen zu helfen.				LV
<i>4) Niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte betreffen, die für die Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte betreffen, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte betreffen, die für die Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte betreffen, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.				LV
Einfühlungsvermögen				
<i>1) Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die bei diesen Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung erzeugen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die bei diesen eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die bei diesen Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung erzeugen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die bei diesen eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.				LV
<i>2) Mitarbeitererreichbarkeit an den Kundenbedürfnissen ausrichten</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung erzeugt.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung erzeugt.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV
<i>3) Qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen (Mitarbeiter) beschäftigen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen für bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.				LV

<i>4) Kundeninteressen nach bestem Wissen und Gewissen vertreten</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, durch deren agenturseitige Handhabung bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung entstehen, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, deren agenturseitige Handhabung bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, durch deren agenturseitige Handhabung bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung entstehen, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, deren agenturseitige Handhabung bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.				LV
<i>5) Individuelle Kundenbedürfnisse verstehen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse verstehen, deren Befriedigung bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse verstehen, deren Befriedigung bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse verstehen, deren Befriedigung bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse verstehen, deren Befriedigung bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV
Erscheinungsbild				
<i>1) Über eine moderne technische Ausstattung verfügen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV
<i>2) Über visuell ansprechende Büros verfügen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.				LV
<i>3) Ansprechend gekleidete Mitarbeiter beschäftigen</i>				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründet.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.		KV		

Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründet.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugt.				LV
4) Über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen				
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung begründen.	KG			
Agenturen, die eine nicht dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die bei den Kunden eine kurz- bis mittelfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.		KV		
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Gebundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die bei den Kunden Wechselbarrieren mit langfristiger Wirkung begründen.			LG	
Agenturen, die eine dauerhafte Kunden-Verbundenheit zu erwirken beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, die bei den Kunden eine langfristige positive psychologische Wirkung erzeugen.				LV

Tab. 7-3: Gestaltungsempfehlungen für das Management der Kundenbindung von Agenturen

7.3 / Kundenrückgewinnung

		Kapitel 7.3 – Kundenrückgewinnungsphase			
Kapitel 7.3.1 Ziele		Pre-Karrierephase → Pro-Karrierephase → AC-Karrierephase			
Kapitel 7.3.2 Rahmenbedingungen		Pre-Karrierephase → Pro-Karrierephase → AC-Karrierephase			
Kapitel 7.3.3 Kundenrückgewinnung & Dienstleistungsqualität					
Strategietypen der Rückgewinnungsphase		Kompensation	Nachbesserung	Stimulierung	Überzeugung
Dimensionspezifische Qualitätsmerkmale	Verlässlichkeit				
	Vertrauenswürdigkeit				
	Erreichbarkeit				
	Einfühlvermögen				
	Erscheinungsbild				

Abb. 7-6: Kundenrückgewinnungs- und karrierephasenspezifische Gestaltungsempfehlungen

7.3.1 / Agenturziele der Rückgewinnungsphase

Der Grundgedanke, den Agenturen mit der Rückgewinnung abwandernder oder abgewanderter Kunden verfolgen, basiert auf denselben Überlegungen wie die Kundenbindungsbemühungen (Kapitel 7.2.1). Kunden, denen eine erfolgreiche Karriere prognostiziert wird, sollen gebunden und ihre Abwanderung verhindert werden. Ferner kann die Agentur die Rückgewinnung bereits abgewanderter Kunden durch Mängelbehebung anstreben oder die Vermeidung kontraproduktiver Mund-zu-Mund-Kommunikation beabsichtigen.

Das Ziel, die *Abwanderungsrate profitabler Kunden zu minimieren*, kann zur finanziellen Stabilität der Agentur und damit zur Planbarkeit der Ressourcenallokation beitragen. Dabei richtet sich der Fokus, insbesondere bei Pre- und jungen Pro-Spielern, auf die Einschätzung der zukünftigen Leistungsfähigkeit bzw. auf den in Zukunft zu erwartenden Beitrag des jeweiligen Kunden zur Profitabilität der Agentur. Hierzu sollten Agenturen die bereits getätigten und voraussicht-

lich anfallenden Investitionen mit den erwarteten Einnahmen abwägen. Dabei sollte bedacht werden, dass die Rückgewinnung eines Kunden oft keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Profitabilität der Agentur hat. Dies gilt beispielsweise dann, wenn der Kunde aufgrund seines Alters (Pre-Spieler), von Verletzungen (Pro-Spieler) oder des Absolvierens einer Ausbildung (AC-Spieler) mit seinem Potenzial (noch) nicht zur Profitabilität der Agentur beitragen kann.

Ein weiteres Ziel kann darin bestehen, *negative Äußerungen über die Agentur seitens abwandernder oder abgewandelter Kunden zu verhindern*; dies könnte die Beziehung der Agentur zu anderen Kunden oder Anspruchsgruppen beeinträchtigen. Ferner können Agenturen abwandernde oder abgewanderte Kunden *dadurch zurückgewinnen, dass die beklagten Mängel behoben werden*. Dabei ist zu beachten, ob der Mangel die Abwanderung des Kunden rechtfertigt und das Angebot, diese zu beheben, akzeptiert wird oder vielmehr eine geldwerte Wiedergutmachung (Stimulierungsstrategie) gefordert wird.⁴³⁰

7.3.2 / Rahmenbedingungen der Rückgewinnungsphase

Vergleichbar zur Kundenbindungsphase haben Agenturen in dieser Phase die *zweifelhafte Dauerhaftigkeit erkaufter Rückgewinnung* (Cold Loyalty) zu beachten, und zwar insbesondere aufgrund des *hohen Investitionsaufwandes*, mit dem die Rückgewinnung abwandernder und abgewandelter Kunden verbunden sein kann. Dies gilt sowohl absolut betrachtet als auch in Relation zu den im Verlauf des bisherigen Kundenbeziehungszyklus aufgelaufenen Investitionen sowie zur erwarteten Profitabilität des jeweiligen Kunden. Auch ist zu *bedenken, dass Mängel irreparabel sein können und zu erheblichem Vertrauensverlust führen können*, weshalb die jeweiligen Spieler u. U. von einer Wiederaufnahme der Beziehung zur Agentur absehen werden.⁴³¹

Ferner ist zu bedenken, dass Spieler mit zunehmender Erfahrung lernen, das Ausmaß etwaiger Agenturmängel, ihren eigenen Marktwert und die Marktmechanismen realistischer einzuschätzen, was ihre Akzeptanz für marktgerechte Rückgewinnungsmaßnahmen erhöhen dürfte. Andererseits dürfte dadurch auch die Wahrscheinlichkeit zunehmen, dass abwandernde und abgewanderte Kunden die *Rückgewinnungsmaßnahmen der Agentur als Belästigung wahrnehmen*, und zwar insbesondere dann, wenn die Agentur die Irreparabilität der Mängel nicht erkennt oder die Kundenwahrnehmung des erfolgten Fehlverhaltens falsch einschätzt. Agenturen sollten demnach bei ihren Rückgewinnungsmaßnahmen die bisherige Beziehung zum Kunden berücksichtigen, d. h. die persönlichen und kulturellen Gegebenheiten sowie jene, die zur Abwanderungssituation geführt haben, und jene, die eine Rückgewinnung bisher verhindert haben.⁴³² Hinsichtlich der Pre-Karrierephase ist die Unerfahrenheit der Eltern im Umgang mit Agenturen zu berücksichtigen; denkbar ist auch der Wunsch, ihr Kind vor einer Vereinnahmung durch eine Agentur zu schützen. Karriereübergreifend ist zu beachten, dass die bisherige Beziehungsdauer ein wichtiger Treiber für die Verbundenheit der Kunden zur Agentur ist.⁴³³

⁴³⁰ Zu den Kundenrückgewinnungszielen herkömmlicher Unternehmen vgl. Bruhn (2009b), S. 137.

⁴³¹ Mängel können beispielsweise aufgrund regulatorischer oder wirtschaftlicher Barrieren irreparabel sein. So können Spieler ihre Agentur mit Verfahrensfehlern konfrontieren, die im Rahmen eines Transfers passiert sind, oder – als Bedingung für die Weiterführung der Beziehung – die Kompensation der entgangenen geldwerten Vorteile fordern. Dabei kann es vorkommen, dass die Regularien die Wiedergutmachung der Fehler nicht zulassen und/oder das Eingehen auf die vom Spieler geforderte Kompensation nicht mit der Strategie der Agentur vereinbar ist.

⁴³² Bei Maßnahmen zur Rückgewinnung von Kunden, die eine vertragliche Beziehung zu einer anderen Agentur eingegangen sind, sollten zudem zwingend die relevanten Regularien beachtet werden. Dies betrifft insbesondere den im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens vereinbarten Kodex der Berufsethik, vgl. FIFA SVR (2007).

⁴³³ Zu den Kundenrückgewinnungsbarrieren herkömmlicher Unternehmen vgl. Bruhn (2009b), S. 137.

7.3.3 / Empfehlungen zur Kundenrückgewinnung

Dimensionen der Dienstleistungsqualität Dimensionsspezifische Dienstleistungsqualitätsmerkmale von Agenturen		Strategietypen der Rückgewinnungsphase			
		KS – Kompensationsstrategie	NS – Nachbesserungsstrategie	SS – Stimulierungsstrategie ⁴³⁴	ÜS – Überzeugungsstrategie ⁴³⁵
Empfehlungen für ein dienstleistungsqualitätsförderndes Management der Kundenrückgewinnung von Agenturen					
Verlässlichkeit					
1) <i>Versprechungen gänzlich und fristgerecht einhalten</i>					
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Versprechungen, welche die Wiedergutmachung von Kundenproblemen ⁴³⁶ beabsichtigen, gänzlich und fristgerecht einhalten.	KS				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Versprechungen, welche die Verbesserung von Kundenprobleme beabsichtigen, gänzlich und fristgerecht einhalten.		NS			
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Versprechungen, welche die Wiedergutmachung von Kundenprobleme beabsichtigen, gänzlich und fristgerecht einhalten.			SS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Versprechungen, welche die Verbesserung von Kundenprobleme beabsichtigen, gänzlich und fristgerecht einhalten.					ÜS
2) <i>Ehrliches Interesse an den Problemen der Spieler zeigen</i>					
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Handhabung die Wiedergutmachung der Probleme fördert, ein ehrliches Interesse zeigen.	KS				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Handhabung die Verbesserung der Probleme beabsichtigt, ein ehrliches Interesse zeigen.		NS			
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden, deren agenturseitige Handhabung die Wiedergutmachung der Probleme beabsichtigt, ein ehrliches Interesse zeigen.			SS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten an Problemen der Kunden deren agenturseitige Handhabung die Verbesserung der Probleme beabsichtigt, ein ehrliches Interesse zeigen.					ÜS
3) <i>Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen</i>					
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen.	KS				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten von der Verbesserung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen.		NS			
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen.			SS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten von der Verbesserung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen von Anbeginn fehlerfrei erbringen.					ÜS
4) <i>Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen</i>					
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.	KS				

⁴³⁴ Die Stimulierungsstrategie ist je nach Abwanderungsgrund mit der faktischen (Leistungsmangel) oder symbolischen (Imagedefizite) Stimulierungsstrategie der Kundenakquisitionsphase vergleichbar.

435 Die Überzeugungsstrategie ist je nach Abwanderungsgrund mit der faktischen (Leistungsmangel) oder symbolischen (Imagedefizite) Überzeugungsstrategie der Kundenakquisitionsphase vergleichbar.

436 Als Kundenprobleme sind in diesem Kontext unerfüllte Kundenbedürfnisse zu verstehen, die eine Abwanderungsursache darstellen können.

Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten von der Verbesserung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten von der Verbesserung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt erbringen.				ÜS
5) Null-Fehler Kultur pflegen				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten bei Dienstleistungen, die von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangiert sind, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten bei Dienstleistungen, die von der Verbesserung der Kundenprobleme tangiert sind, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten bei Dienstleistungen, die von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangiert sind, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten bei Dienstleistungen, die von der Verbesserung der Kundenprobleme tangiert sind, eine Null-Fehler-Kultur pflegen.				ÜS
Vertrauenswürdigkeit				
1) Auf ein vertrauenerweckendes Auftreten der Mitarbeiter achten				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme betreffen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die die Verbesserung der Kundenprobleme betreffen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme betreffen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten auf jene Aspekte des vertrauenerweckenden Auftretens ihrer Mitarbeiter achten, die die Verbesserung der Kundenprobleme betreffen.				ÜS
2) Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die die Verbesserung der Kundenprobleme fördert.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Kunden in Entscheidungsprozessen Sicherheit vermitteln, die die Verbesserung der Kundenprobleme fördert.				ÜS
3) Stets einen höflichen Umgang mit den Kunden pflegen				
Agenturmitarbeiter, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten stets einen höflichen, die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördernden Umgang pflegen.	KS			
Agenturmitarbeiter, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten stets einen höflichen, die Verbesserung der Kundenprobleme fördernden Umgang pflegen.		NS		
Agenturmitarbeiter, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten stets einen höflichen, die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördernden Umgang pflegen.			SS	
Agenturmitarbeiter, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten stets einen höflichen, die Verbesserung der Kundenprobleme fördernden Umgang pflegen.				ÜS

<i>4) Über hinreichende Kenntnisse zur Beantwortung von Kundenfragen verfügen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen, um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme beeinflusst.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen, um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung die Verbesserung der Kundenprobleme beeinflusst.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen, um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme beeinflusst.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über hinreichende Kenntnisse verfügen, um auf Kundenfragen einzugehen, deren Beantwortung die Verbesserung der Kundenprobleme beeinflusst.				ÜS
Erreichbarkeit				
<i>1) Kunden genau mitteilen, wann welche Dienstleistungen erbracht werden</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangieren, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die die Verbesserung der Kundenprobleme tangieren, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangieren, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Dienstleistungen, die die Verbesserung der Kundenprobleme tangieren, genau mitteilen, wann diese erbracht werden.				ÜS
<i>2) Dienstleistungen speditiv erbringen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen speditiv erbringen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten von der Verbesserung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen speditiv erbringen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten von der Wiedergutmachung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen speditiv erbringen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten von der Verbesserung der Kundenprobleme tangierte Dienstleistungen speditiv erbringen.				ÜS
<i>3) Immer gewillt sein den Kunden zu helfen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekten, deren agenturseitige Handhabung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert, immer gewillt sein, den Kunden zu helfen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekten, deren agenturseitige Handhabung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert, immer gewillt sein, den Kunden zu helfen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekten, deren agenturseitige Handhabung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert, immer gewillt sein, den Kunden zu helfen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten hinsichtlich Aspekten, deren agenturseitige Handhabung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert, immer gewillt sein, den Kunden zu helfen.				ÜS
<i>4) Niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte der Wiedergutmachung der Kundenprobleme betreffen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte der Verbesserung der Kundenprobleme betreffen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte der Wiedergutmachung der Kundenprobleme betreffen.			SS	

Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten niemals „zu beschäftigt“ sein, um auf Kundenanfragen einzugehen, die Aspekte der Verbesserung der Kundenprobleme betreffen.				ÜS
Einfühlungsvermögen				
<i>1) Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme betreffen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die die Verbesserung der Kundenprobleme betreffen.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme betreffen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Kunden hinsichtlich jener Aspekte individuelle Aufmerksamkeit widmen, die die Verbesserung der Kundenprobleme betreffen.				ÜS
<i>2) Mitarbeitererreichbarkeit an den Kundenbedürfnissen ausrichten</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme beeinflusst.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung die Verbesserung der Kundenprobleme beeinflusst.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme beeinflusst.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter an jenen Kundenbedürfnissen ausrichten, deren Befriedigung die Verbesserung der Kundenprobleme beeinflusst.				ÜS
<i>3) Qualifizierte Erbringer persönlicher Dienstleistungen (Mitarbeiter) beschäftigen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördern.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen die Verbesserung der Kundenprobleme fördern.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördern.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen Mitarbeiter beschäftigen, deren Qualifikationen die Verbesserung der Kundenprobleme fördern.				ÜS
<i>4) Kundeninteressen nach bestem Wissen und Gewissen vertreten</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, deren agenturseitige Handhabung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, deren agenturseitige Handhabung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, deren agenturseitige Handhabung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Kundeninteressen, deren agenturseitige Handhabung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert, nach bestem Wissen und Gewissen vertreten.				ÜS
<i>5) Individuelle Kundenbedürfnisse verstehen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse, deren Befriedigung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert, verstehen.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse, deren Befriedigung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert, verstehen.		NS		

Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse, deren Befriedigung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert, verstehen.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten individuelle Kundenbedürfnisse, deren Befriedigung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert, verstehen.				ÜS
Erscheinungsbild				
<i>1) Über eine moderne technische Ausstattung verfügen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die die Verbesserung der Kundenprobleme fördert.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über eine moderne technische Ausstattung verfügen, die die Verbesserung der Kundenprobleme fördert.				ÜS
<i>2) Über visuell ansprechende Büros verfügen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördern.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die die Verbesserung der Kundenprobleme fördern.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördern.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechende Büros verfügen, die die Verbesserung der Kundenprobleme fördern.				ÜS
<i>3) Ansprechend gekleidete Mitarbeiter beschäftigen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördert.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten Mitarbeiter beschäftigen, deren ansprechende Kleidung die Verbesserung der Kundenprobleme fördert.				ÜS
<i>4) Über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen</i>				
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, welche die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördern.	KS			
Agenturen, die eine emotionale Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, welche die Verbesserung der Kundenprobleme fördern.		NS		
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, welche die Wiedergutmachung der Kundenprobleme fördern.			SS	
Agenturen, die eine faktische Rückgewinnung abgewanderter Kunden beabsichtigen, sollten über visuell ansprechend gestaltete Geschäftsunterlagen verfügen, welche die Verbesserung der Kundenprobleme fördern.				ÜS

Tab. 7-4: Gestaltungsempfehlungen für das Management der Kundenrückgewinnung von Agenturen

7.4 / Beziehungsbeendigung

Die bisher in Kapitel 7 entlang der Kernphasen des Lebenszyklus der Agentur-Spieler-Beziehung erläuterten Gestaltungsempfehlungen werden in diesem Kapitel durch Ausführungen zur Phase der Beziehungsbeendigung ergänzt. Hierzu werden nachfolgend Ziele und Rahmenbedingungen skizziert. Hinsichtlich der Steuerung der Beendigung der Kundenbeziehung sei auf die in Kapitel 2.3.4 aufgeführten Strategien verwiesen, die Agenturen dabei unterstützen können, die gewünschten psychologischen und Verhaltenswirkungen zu erzielen.

Es kann im Interesse einer Agentur sein, bestehende Kundenbeziehungen zu beenden, um damit die Zusammensetzung ihres Kundenportfolios zeitnah zu beeinflussen. So können Agenturen durch die Beendigung von Kundenbeziehungen z. B. die *Steigerung ihrer Profitabilität* beabsichtigen. Dieses Ziel ist eng mit jenem der Kundenbindungsphase verbunden, das die Verringerung der Wechselrate profitabler Kunden anvisiert. Agenturen können ferner versuchen, die *Gefährdung potenzieller sowie bestehender Kundenbeziehungen durch unzufriedene Kunden* zu verhindern. Liegt z. B. ein akutes Fehlverhalten seitens eines Kunden vor, ist das Risiko eines Imageverlustes einer offenen, entsprechend den Interessen der Agentur ausgestalteten Beziehungsbeendigung gering. Ist eine Beziehungsbeendigung potenziell mit signifikanter Öffentlichkeitsrelevanz verbunden, so dürfte ein verdecktes, passives und kundenorientiertes Vorgehen angebracht sein. Zudem können *veränderte Rahmenbedingungen* Agenturen dazu bewegen, von der Fortsetzung bestimmter Kundenbeziehungen abzusehen. Solche Rahmenbedingungen können z. B. das Alter, den Spielerstatus oder die Nationalität des Kunden betreffen und Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der wirtschaftlichen Transferrechte haben.⁴³⁷

Die Agenturen sollten sehr sorgfältig abwägen, welche Kundenbeziehung beendet werden soll. Dabei ist sowohl die sportliche und persönliche Entwicklung des Kunden als auch die Entwicklung seines Marktwertes zu beachten. Auch kann beispielsweise eine zwar profitable, aber problematische Kundenbeziehung beendet werden, falls sie die Interessen der Agentur gefährdet. Die Einschätzung der sportlichen Entwicklung erfolgt weitgehend durch die Scoutingabteilung der Agentur, die Beurteilung der persönlichen Entwicklung eines Kunden hingegen meist durch die Spielerbetreuer. Die Bewertung des Spielermarktwertes obliegt i. d. R. dem Agenturmanagement, das zu verhindern hat, dass (potenziell) werthaltige Spielerrechte zu früh abgeschrieben werden, die Rechte an unprofitablen oder das Agenturimage beeinträchtigenden Kunden hingegen zu spät. Ein erhöhtes Bewertungsrisiko dürfte bei Pre-Spielern, jungen Pro-Spielern und bei Spielern, die ihre Karriere bereits abgeschlossen haben, bestehen. Beispiele hierfür sind das Beenden einer Beziehung zu einem Spieler, der sich aufgrund von Verletzungen oder Wachstumsstörungen später entwickelt, oder zu einem AC-Spieler, dem kein nahtloser Übergang in einen fußballbezogenen Beruf (Trainer, Sportchef etc.) gelingt.

⁴³⁷ Zu den Risiken von Transferrechtehalten siehe Kapitel 3.8. Zu Zielen, die herkömmliche Unternehmen in der Beziehungsbeendigungsphase verfolgen können sowie zu diesbezüglichen Rahmenbedingungen, vgl. Bruhn (2009b), S. 139 ff.

Kapitel 1: Einleitung	8.1 Zusammenfassung
Kapitel 2: Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich	8.2 Forschungsausblick
Kapitel 3: Akteure des Karrieremanagements von Fußballspielern	
Kapitel 4: Untersuchungsdesign	
Kapitel 5: Beziehungsnetzwerk von Fußballspielern	
Kapitel 6: Dienstleistungsqualität von Agenturen	
Kapitel 7: Empfehlungen zur Gestaltung des Kunden- beziehungsmanagements von Agenturen	
Kapitel 8: Schlussbetrachtung	

8 / SCHLUSSBETRACHTUNG

8.1 / Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit verfolgt als übergeordnetes Ziel, praxisnahe Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen zu erarbeiten, die sich dem Karrieremanagement professioneller Fußballspieler widmen. Die Kundenbindung soll als zentrales Ziel der Marketingaktivitäten einer Agentur vermittelt und das Denken in Kundenbeziehungen gefördert werden. Basierend auf der Problemstellung werden in Kapitel 1 das Forschungsvorhaben und die Forschungskonzeption definiert.

Kapitel 2 erläutert theoretisch-strategische Aspekte der Kundenbeziehungen von Anbietern individueller Dienstleistungen bzw. Agenturen. Die Auseinandersetzung mit den Strategien des Relationship Marketings bildet die Grundlage für die in dieser Arbeit zu konzipierenden Gestaltungsempfehlungen für das Kundenbeziehungsmanagement von Agenturen. Es werden originäre Relationship-Marketing-Strategien diskutiert, die dazu beitragen können, beziehungsphasen-bezogene Ziele zu erreichen. Diese lassen sich, basierend auf den Phasen des Kundenbeziehungszyklus, in vier grundlegende Strategien unterteilen: die Kundenakquisitions-, Kundenbindungs-, Kundenrückgewinnungs- und Beziehungsbeendigungsstrategie.

Das Karrieremanagement von Fußballspielern kann als Teil eines Marktsystems verstanden werden, in dem die Interessen und Leistungen unterschiedlicher Akteure den Karriereerfolg der Spieler beeinflussen. Kapitel 3 beschreibt Eigenschaften und Funktionen folgender wesentlicher Marktakteure des Karrieremanagements: Fußballspieler, Scouts, Fußballklubs, Spielerbetreuer, Spielervermittler, Agenturen, Vermarktungsagenturen, Finanzdienstleister, Rechtsberater und Third-Party-Owners.

Kapitel 4 erläutert das Untersuchungsdesign und damit die Untersuchungsziele, die Methoden der Datenerhebung und Befragtenselektion sowie das Vorgehen hinsichtlich der Befragung der Spieler und Experten. Aufgrund des Fehlens branchenspezifischer Literatur sowie dokumentierter Praxiserfahrungen basiert die Untersuchung auf einem explorativ-hypothesenerkundenden Vorgehen. Hierzu wird eine problemzentrierte Spieler- und Expertenbefragung als persönliche, qualitative Einzelbefragung konzipiert und durchgeführt. Auch wenn es sich dabei um eine nicht standardisierte Befragung handelt, wird sowohl im Rahmen der Netzwerkarten- als auch der SERVQUAL-Analyse eine qualitative und quantitative Vorgehensweise gewählt.

In Kapitel 5 wird die Wichtigkeit jener Akteure analysiert, welche die Spieler für das Erreichen ihrer Karriereziele für relevant erachten. Dies sind folgende Akteure: Familie, Agentur, Trainer, Mitspieler, Klubleitung sowie in geringerem Ausmaß Freunde und Journalisten. Es zeigte sich, dass die spielerseitig wahrgenommene Wichtigkeit der einzelnen Akteure je nach betrachtetem Akteur, der Karrierephase, in der sich der Spieler befindet (U12, U18, U23, Ü23 oder ehemaliger Spieler), und der Herkunft Letzterer (Europa, Südamerika oder Afrika) variiert. Auch wenn die Familie des Spielers von diesem als wichtigster Akteur wahrgenommen wird, so sieht er in der Agentur den wichtigsten berufsmäßigen Akteur des Managements seiner Karriere, und zwar unabhängig von der Spielerherkunft und vorwiegend in den dienstleistungsintensiven Karrierephasen (U18-Ü23). Sowohl die Analyseergebnisse der qualitativen Untersuchung des Beziehungsnetzwerks von Fußballspielern (Spielerumfeld; Entdeckung, Förderung und Management) als auch die quantitative egozentrierte Netzwerkanalyse verdeutlichen die Wichtigkeit, welche die Spieler den Agenturen hinsichtlich des Erreichens ihrer Karriereziele zuordnen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Spieler ihre Agentur als Partner verstehen, der als Teil ihres unmittelbaren Umfeldes ihre Interessen gegenüber dem Arbeitgeber (Klub) und weiteren Akteuren ihres Karrieremanagements vertritt. Dies rechtfertigt die Fokussierung des weiteren Forschungsvorhabens auf die Beziehung der Agenturen zu ihren Spielern bzw. auf das Kundenbeziehungsmanagement von Agenturen.

Qualitätsdefizite können die Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen bezüglich deren Kundenakquisitions- und -bindungspotenzial schmälern sowie die Kundenabwanderungsproblematik akzentuieren. Vor diesem Hintergrund untersucht Kapitel 6 die Dienstleistungsqualität von Agenturen. Die Untersuchung beinhaltet zunächst die Gewichtung der SERVQUAL-Dimensionen der Dienstleistungsqualität, womit Erkenntnisse darüber erlangt werden, wie die Spieler die Bedeutung der jeweiligen Dimensionen für ihr Karrieremanagement beurteilen und inwiefern Agenturen diese korrekt einschätzen. Die Untersuchung zeigt, dass den Spielern eine verlässliche und vertrauenswürdige Dienstleistungserbringung am wichtigsten ist. Hingegen üben Einfühlungsvermögen und Erscheinungsbild der Agentur(-mitarbeiter) einen geringeren Einfluss auf die vom Spieler empfundene Dienstleistungsqualität aus. Die Ergebnisse weisen zudem darauf hin, dass die Spieler weichen Dimensionen (wie Vertrauenswürdigkeit, Erscheinungsbild oder Einfühlungsvermögen) eine geringere Bedeutung zuordnen, als von den Agenturen erwartet. Hingegen unterschätzen die Agenturen die Wichtigkeit, welche die Spieler objektiv messbaren, harten Dimensionen (wie Verlässlichkeit oder Erreichbarkeit) beimessen.

Aus der Untersuchung der allgemeinen Spielerzufriedenheit geht hervor, dass die Agenturen diese deutlich überschätzen und die Unzufriedenheit der Spieler nicht erkennen. Hinsichtlich der einzelnen SERVQUAL-Dimensionen wird untersucht, inwiefern Agenturen die karrierema-
nagementbezogenen Erwartungen der Spieler angemessen einschätzen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Agenturen sowohl die Spielererwartungen an die Verlässlichkeit als auch jene an die Erreichbarkeit unterschätzen. Hingegen überschätzen sie die Erwartungen an ihr Erscheinungsbild überdurchschnittlich deutlich.

Zudem wird die von den Spielern wahrgenommene Zufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität der Agentur erforscht. Dabei bringt der Spieler sowohl seine Erwartungen (Gewichtung der Dimensionen; erwartete Dienstleistungsqualität) als auch seine Erfahrungen (wahrgenommene Dienstleistungsqualität) ein. Es zeigt sich, dass die unerfüllten Spielererwartungen insbesondere hinsichtlich der Dimensionen Verlässlichkeit und Erreichbarkeit hoch sind. In geringerem Ausmaß trifft dies auch auf Vertrauenswürdigkeit und Einfühlungsvermögen zu. Hingegen fällt das Qualitätsdefizit des Erscheinungsbildes vergleichsweise gering aus. Insgesamt lässt sich festhalten, dass insbesondere Dienstleistungsdimensionen, deren Gewichtung durch die Spieler von den Agenturen unterschätzt wird (Verlässlichkeit und Erreichbarkeit), hohe Qualitätsdefizite aufweisen.

In Kapitel 7 werden Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management der Kundenbeziehungen von Agenturen erarbeitet, und zwar unter Berücksichtigung zentraler Implikationen und Aspekte des agenturnahen Haltens von Spielertransferrechten. Die Empfehlungen sollen zur Gestaltung des unternehmerischen Inputs jener Agenturen beitragen, die zum Erreichen des Unternehmenserfolgs ein an der Dienstleistungsqualität (SERVQUAL-Dimensionen) orientiertes Management ihrer Kundenbeziehungen anstreben. Sie sind sowohl entlang des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung (Kundenbearbeitungsstrategien) als auch der Karrierephasen von Fußballspielern konzipiert. Die je Lebenszyklusphase einleitend erläuterten Ziele und Rahmenbedingungen sollen den Agenturen die situationsspezifische Interpretation der formulierten Empfehlungen ermöglichen.

In Kapitel 8 wird die vorliegende Arbeit zusammengefasst und Ansatzpunkte für die weiterführende Forschung aufgezeigt.

8.2 / Forschungsausblick

Im Markt für Fußballspieleragenturen kann eine zunehmende Wettbewerbsorientierung festgestellt werden. Die Agenturen sind bestrebt, das Management ihrer Kundenbeziehungen zu optimieren. Dem Verfasser der vorliegenden Arbeit sind dennoch keine Studien bekannt, die sich mit dem strategischen Management der Kundenbeziehungen von Fußballspieleragentu-

ren befassen. Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag zur Diskussion und Förderung des Relationship Marketings solcher Agenturen. Zudem liefert sie Ansatzpunkte für weiterführende Forschung. Diese ergeben sich primär aus den Restriktionen dieser Arbeit.

Eine erste Restriktion betrifft die verwendete Datengrundlage. Es wurden Spieler und Experten afrikanischer, europäischer und südamerikanischer Herkunft befragt, nicht jedoch solche weiterer Kontinente. Zudem ist die begrenzte Anzahl der Studienteilnehmer zu nennen. Die Einschränkungen in der Auswahl und Anzahl der Befragten resultiert im Wesentlichen aus der Notwendigkeit, den Aufwand und die Komplexität der als persönliche, qualitative Einzelbefragungen konzipierten Datenerhebung zu limitieren. Jedoch könnte dies die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse beeinträchtigt haben. Beispielsweise wurde nicht berücksichtigt, dass insbesondere in Top-Ligen und Top-Ausbildungsligen die Zahl asiatischer Spieler steigt.⁴³⁸ Für zukünftige Untersuchungen bietet sich die Auswahl befragter Spieler entsprechend den seit 2012 jährlich von der FIFA TMS GmbH publizierten Erhebungsergebnissen an bzw. gemäß der de facto vorliegenden statistischen Verteilung in Bezug auf die Herkunft und das Alter sowie weiterer Spielereigenschaften. Es ist zudem zu erwarten, dass in Zukunft auch bezüglich Agenturen ein breiteres Spektrum repräsentativer Eigenschaftskombinationen erfasst und robustere Daten erarbeitet werden⁴³⁹, womit eine tiefergehende Analyse ermöglicht würde. Dies könnte zu einem besseren Verständnis von Faktoren beitragen, die das Relationship Marketing von Agenturen tangieren können. Hierzu gehören neben Alter, Herkunft, Bildungsgrad oder Karriereverlauf der von einer Agentur betreuten Spieler auch Aspekte wie die Anzahl Kunden, Charakteristiken der Agenturmitarbeiter oder das Netzwerkverhalten und die Organisationsform von Agenturen. Dahingehende Forschungsbemühungen zielen auf eine Ausweitung der begrenzten Anzahl der in dieser Arbeit untersuchten Determinanten und deren differenziertere Betrachtung.

Eine wesentliche Restriktion liegt in der Fokussierung des Forschungsvorhabens auf die Agentur-Spieler-Beziehung. Insbesondere die Ergebnisse der Analyse des Beziehungsnetzwerkes der Spieler weisen darauf hin, dass Letztere neben ihrer Familie und Agentur noch weitere Akteure ihres Umfeldes als wichtig erachten. Zukünftige Studien könnten daher das Forschungsfeld auf weitere das Karrieremanagement der Fußballspieler tangierende Akteure (wie Trainer, Klubvertreter oder Spielervermittler⁴⁴⁰) übertragen. In diesem Sinne könnte die Netzwerkanalyse neben den Ego-Beziehungen des Spielers (Ego-Alter-Relationen) auch Alter-Alter-Beziehungen (Beziehungen zwischen den für Ego wichtigen Netzwerkmitgliedern) in die Untersuchung einbeziehen und so die Netzwerkstruktur von Fußballspielern umfassender analysieren. Auch hinsichtlich der Analyse der Dienstleistungsqualität von Agenturen kann der in dieser Arbeit gewählte SERVQUAL-Ansatz auf weitere Anspruchsgruppen übertragen und angepasst werden. So dürfte insbesondere die Untersuchung der Agentur-Klub- als auch der Klub-Spieler-Beziehung Erkenntnisse dazu liefern, inwiefern weitere Defizite der Dienstleistungsqualität bestehen, die die Karriereziele des Spielers beeinträchtigen könnten.

Weitere Restriktionen dieser Arbeit ergeben sich aus der Wahl des SERVQUAL-Ansatzes. SERVQUAL dient der Erhebung von Qualitätsdefiziten, indem die Befragten ihre Erwartungen an die Dienstleistungsqualität der effektiv wahrgenommenen Dienstleistungsqualität gegenüberstellen (Doppelskalierung). Aufgrund der dadurch resultierenden Komplexität, der geringen Erfahrung der Spieler mit wissenschaftlichen Studien sowie des explorativ-qualitativen Charakters der Untersuchung erfolgt die SERVQUAL-basierte Datenerhebung in dieser Arbeit als Teil eines persönlichen Interviews. Eine mögliche Aufgabe für weitere wissenschaftliche Arbeiten liegt deshalb darin, die gewonnenen Erkenntnisse durch Replikationsstudien zu validieren,

⁴³⁸ Zu Statistiken, welche die Herkunft der in Top-Ligen tätigen Fußballspieler erfassen, vgl. TMS (2012).

⁴³⁹ Bspw. durch die EFSA.

⁴⁴⁰ Eine weitere Restriktion dieser Arbeit liegt darin, dass sie sich auf als Agentur organisierte Karrieremanager fokussiert; damit ist beispielsweise das Abgleichen von Untersuchungsergebnissen zwischen Agenturen und Spielervermittlern nicht möglich.

Defizite zu beheben und damit eine höhere Güte der Datenerhebung zu erlangen. Hierzu bietet sich beispielsweise der SERPAV-Ansatz an, der aufgrund seiner geringeren Komplexität (einfache Skalierung) eher für quantitative, beispielsweise auf dem Versand eines standardisierten Fragebogens basierende Erhebungen geeignet ist. In dieser Arbeit wurde vom SERPAV-Ansatz abgesehen, da eine ungenügende Rücklaufquote versandter Fragebogen erwartet wurde und die Möglichkeit bestand, eine ausreichende Anzahl an Spielern und Experten persönlich zu sprechen. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass sowohl der SERVQUAL- als auch der SERPAV-Ansatz dadurch eine situationsspezifische Erfassung von Qualitätsmängeln ermöglichen, dass die Qualitätsmerkmale als auch die Dimensionen branchen- und unternehmensspezifisch modifizierbar sind. Demnach können Agenturen die in dieser Arbeit gewählten Qualitätsmerkmale und Dimensionsdefinitionen als Orientierung für das Formulieren eigener Qualitätsparameter heranziehen. Das gewählte Forschungsdesign kann zudem als Ausgangspunkt für zukünftige Forschung im Rahmen des Managements von Athleten anderer Sportarten oder von Künstlern herangezogen werden.

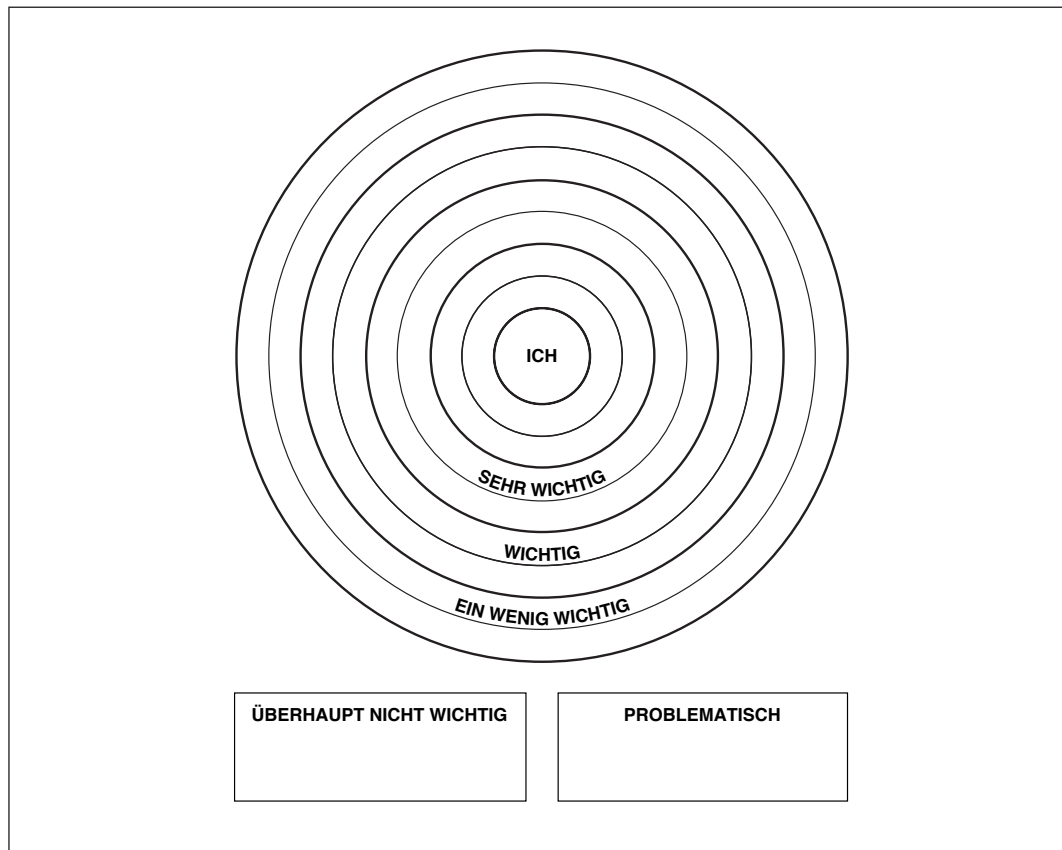
Egozentrierte Netzwerkkarte

Abb. A-1: Egozentrierte Netzwerkkarte – Vorlage

SERVQUAL-Befragung

- Verlässlichkeit	Pkte.
- Vertrauenswürdigkeit	Pkte.
- Erreichbarkeit	Pkte.
- Einfühlungsvermögen	Pkte.
- Erscheinungsbild	Pkte.
Total	100 Pkte.

Abb. A-2: Gewichtung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Expertensicht – Vorlage

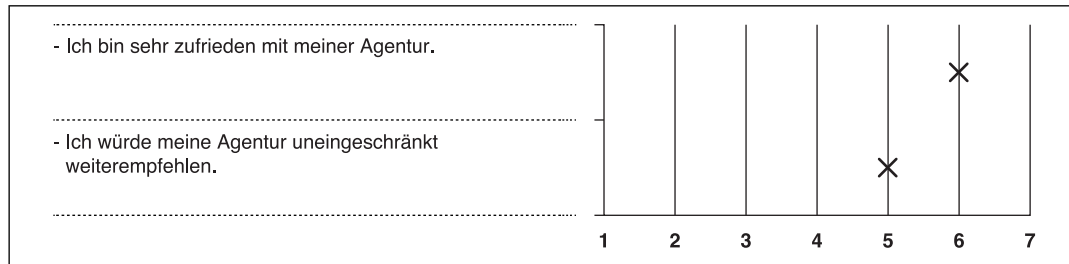


Abb. A-3: Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Spieler – Vorlage⁴⁴¹

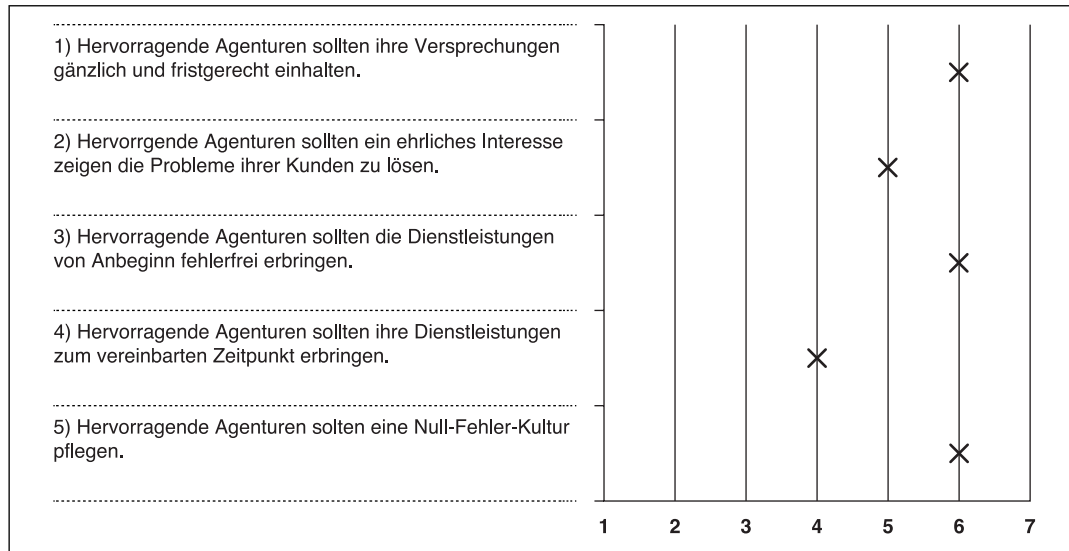


Abb. A-4: Spielererwartung vs. Experteneinschätzung – Vorlage⁴⁴²

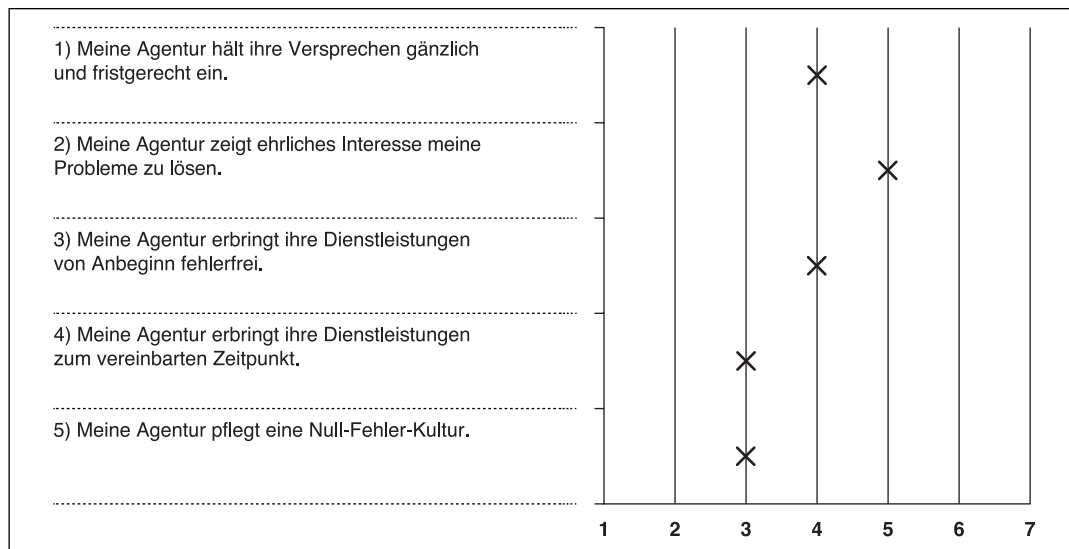


Abb. A-5: Spielererwartung vs. Spielerwahrnehmung – Vorlage

⁴⁴¹ Die Markierungen (X) in den Vorlagen A-3 bis A-5 sind beispielhaft zu verstehen.

⁴⁴² Die Vorlagen A-4 und A-5 werden anhand der für die Analyse der Dimension Verlässlichkeit verwendeten Abbildungen veranschaulicht.

Befragtenliste

Im Zeitraum von Januar 2011 bis September 2013 wurden 27 Spieler und 67 Experten europäischer, südamerikanischer und afrikanischer Herkunft befragt.⁴⁴³ Die jeweils durchschnittlich einstündigen Befragungen wurden entweder persönlich, telefonisch oder mittels Internettelefonie (VoIP) durchgeführt. Die Experten wurden in ihrer Eigenschaft als Privatpersonen – und nicht in Vertretung ihrer Arbeitgeber oder einer Institution – zu ihren persönlichen und beruflichen Erfahrungen und Ansichten befragt. Aus Gründen der zugesicherten Diskretion werden keine Angaben zu den befragten Spielern gemacht.⁴⁴⁴

Name, Vorname	Verein / Verband / Firmenname (Land ⁴⁴⁵) ⁴⁵⁶	Interviewjahr
Antošik Jozef	MŠK Žilina, a. s. (SVK)	2011
Bader Martin	1. Fußball-Club Nürnberg Verein für Leibesübungen e. V. (GER)	2013
Barros Anderson	Botafogo de Futebol e Regatas (BRA)	2011
Bernasconi Michele	Bär & Karrer AG, Schiedsrichter beim CAS (SUI)	2013
Bittencourt Marcio	Stellar Brasil (BRA)	2013
Blaser Martin	Sport Mind AG, Zug 94 Sports & Entertainment AG (SUI)	2012
Boada Pep	Futbol Club Barcelona (ESP)	2013
Bollendorff Paul	ONEGOAL Ltd. (SUI)	2013
Bruchhagen Heribert	Eintracht Frankfurt Fußball AG (GER)	2013
Bugallo Roberto	Club Atlético All Boys, Asociación del Fútbol Argentino (ARG)	2011
Caparo Javier	MŠK Žilina, a. s. (SVK)	2013
Chagas Robson	Freelance-Scout und Spielerberater (BRA)	2011
Chiriboga Jose Luis	JLCH Global Soccer Management LLC (ECU)	2013
Comitis Georges	Ajax Cape Town Football Club (RSA)	2013
Dely Martin	Freelance-Spielerbetreuer und Spielerberater (ARG)	2013
Felman Martin	Asociación Atlético Argentinos Juniors (ARG)	2011
Fernández Ander	You Score S.L. (ESP)	2013
Ferrer Luis	Paris Saint-Germain Football Club (FRA)	2013
Fianoo Kudjoe	Ashanti Gold Sporting Club (GHA)	2013
Garcia Lucas Rodrigo	Laffer Abogados (ESP)	2013
Ghiringhelli Marco	Thalia S. A. (SUI)	2013
Goñi Gustavo	Twenty Two S. A. (ARG)	2013
Graf Ernst	Fußball-Club St. Gallen 1879 (SUI)	2013
Grill Roman	Sportmarketing acata7 (GER)	2012
Grobe Wolfgang	Fußball-Club Bayern München e. V. (GER)	2013
Hartenbach Klemens	Sport-Club Freiburg e. V. (GER)	2011
Hamberg Piet	Fußball-Club Red Bull Salzburg (AUT)	2012
Heitz Georg	FC Basel 1893 (SUI)	2012
Helmer Thomas	Deutscher Sportclub Arminia Bielefeld e. V., sport1 (GER)	2013
Heusler Bernhard	FC Basel 1893 (SUI)	2012
Hölzenbein Bernd	Eintracht Frankfurt Fußball AG (GER)	2013
Hütte Martin	HütteLaw AG, Advokatur & Notariat (SUI)	2013
Johnson Mel	Liverpool Football Club (ENG)	2013
Känzig Iija	Berner Sport Club Young Boys (SUI)	2012
Knäbel Peter	Schweizerischer Fußballverband, SFV (SUI)	2013
Mandriotti Dante	Academia Deportiva Cantolao (PER)	2011

⁴⁴³ Der ausgedehnte Befragungszeitraum trägt dem insgesamt explorativen Charakter der Untersuchung sowie dem Vorgehen entsprechend der Grounded Theory und des Theoretical Sampling Rechnung.

⁴⁴⁴ Zu weiteren Angaben hinsichtlich der Auswahl der befragten Experten und Spieler vgl. Kapitel 4.3.

⁴⁴⁵ Vgl. RSSSF (2012), o. S. Die Länderkürzel entsprechen der offiziellen dreistelligen Abkürzung der FIFA.

⁴⁴⁶ Die Angaben beziehen sich auf die Institution, für die der Befragte im Jahr der Befragung tätig war.

Mendoza Alfredo	Spielervermittler (PAR)	2013
Moser Ruedi	Team Bern-West, SFV Instruktor (SUI)	2013
Noha Oliver	Noga Sports Management Sàrl S.à r.l. (CMR)	2013
Noriega Jaime	Club Esther Grande de Bentin (PER)	2011
Olsson Peter	Performance Plus GmbH (GER)	2012
Ore Juan Jose	Federación Peruana de Futbol (PER)	2012
Perego Georges	Grasshopper Club Zürich (SUI)	2013
Pinkster Herman	Amsterdamsche Football Club Ajax (NED)	2013
Pohlmann John	Hamburger Sport-Verein e. V. (GER)	2011
Raffo Joel	Innova Sports S.A.C. (PER)	2012
Ramírez Germán	RTM Abogados (ARG)	2011
Riedle Karl-Heinz	Evvisa Sporthotel Riedle Gmb & Co. KG. (GER)	2013
Roche Alain	Paris Saint-Germain Football Club (FRA)	2012
Sanllehi Raul	Futbol Club Barcelona (ESP)	2013
Scherer Robert	Private Client Bank AG (SUI)	2013
Schmid Marcel	International Football Arena Ltd. (SUI)	2013
Schulte Helmut	Sportklub Rapid Wien (AUT)	2013
Sforza Ciriaco	Trainer, UEFA-Pro-Lizenz (SUI)	2013
Siegenthaler Urs	Deutscher Fußball-Bund, DFB (GER)	2013
Silva Pro Roberto	Sport Boys Association (PER)	2012
Stein Robert	Harewood Global Sports Ltd. (ENG)	2013
Terrile Pablo	RTM Abogados (ARG)	2011
Thoma Axel	FC Wil 1900 (SUI)	2013
van Baal Jan	JB Sports2Business GmbH (GER)	2013
van Hove Wim	Koninklijke Voetbal Club Westerlo (BEL)	2013
Vinti Fausto	Associazione Calcio Chievo Verona S.r.l. (ITA)	2013
Vogel Erich	Erich Vogel Management GmbH (SUI)	2013
Vöge Wolfgang	International Football Management GmbH (SUI)	2012
von Heesen Thomas	Kapfenberger SV 1919 (AUT)	2012
Wunderlich Claus	Die Sport Assekuranz, Financial & Insurance Broker (GER)	2013
Zacarias Luis	Zoom Capital AG (PER)	2012

Tab. A-1: Auflistung der befragten Experten

LITERATURVERZEICHNIS

A

- Alavy, K. (2010): ViewerTrack, 2010 FIFA World Cup™, in: futures sport + entertainmet, London.
- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, S. 1-18.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Rust, R. T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services, in: Marketing Science, Vol. 16, No. 2, S. 129-145.
- Ansoff, H. I. (1966): Management Strategies, München.

B

- Bain & Company (2011): THE GREAT EIGHT Trillion-Dollar Growth Trends to 2020, in: http://www.bain.com/offices/australia/en_us/publications/great-eight-trillion-dollar-growth-trends.aspx (Abrufdatum: 06.01.2012).
- Barnes, J. A. (1954): Class and committees in a Norwegian island parish, in: Human Relations, Vol. 7, No. 1, S. 39-58.
- Bauer, E. (1976): Markt-Segmentierung als Marketingstrategie, Berlin.
- Beck, T./Schaepfi, W. (2006): Stichprobenverfahren. Von innen heraus verstehen: Theoretical Sampling – ein neues Stichprobenverfahren bringt Mehrwerte in die qualitative Marketingforschung, in: Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher (Hrsg.), Jahrbuch 2006, S. 4-6.
- Belz, C. (1989): Konstruktives Marketing – Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung, Savosa/St. Gallen.
- Belz, C. (1998): Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen/Wien.
- Bliemel, F. W./Eggert, A. (1998): Kundenbindung – Die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., Nr. 1, S. 37-46.
- Blut, M. (2008): Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung: Verhaltenstheoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Brehm C. (2003): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung: Bausteine eines erfolgreichen Wandels, Wiesbaden.
- Brimberg, E. (2002): Comment prendre en compte les exigences particulières des sportifs dans la structuration de la gestion de leur patrimoine? Vortrag von Lombard International Assurances, Luxemburg auf der Tagung Sport et gestion de fortune, Tagungsorganisator: Academy & Finance, Genf, 23./24.04.2002, Tagungsunterlagen.
- Bruhn, M. (2003): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Aufl., Berlin u. a. O.
- Bruhn, M. (2009a): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., München, S. 33-68.
- Bruhn, M. (2009b): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M./Georgi D. (2006a): Dienstleistungsmanagement in Banken – Konzeption und Umsetzung auf Basis der Service Value Chain, Frankfurt a. M.
- Bruhn, M./Georgi D. (2006b): Services Marketing. Managing the Services Value Chain, London.
- Bruhn, M./Homburg, C. (2004): Gabler Marketing Lexikon, 2. Aufl., Wiesbaden.

C

- Cachay, K./Thiel, A. (2000): Soziologie des Sports. Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft, Weinheim/München.
- Canale, M./Swaine, M. (1980): Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing, in: Allen, J. P./Spolsky, B./Widdowson, H. G. (Hrsg.), Applied Linguistics, Vol. 1, No. 1, S. 1-47.

- Carroll, A. (2009): Brand communications in fashion categories using celebrity endorsement, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 17, No. 2, S. 146-158.
- Chambers, E. G./Foulton, M./Handfield-Jones, H. et al. (1998): The war for talent, in: *McKinsey Quarterly*, No. 3, S. 44-57.
- Chandrashekar, M./Rotte, K./Tax, S./Grewal, R. (2007): Satisfaction Strenght and Customer Loyalty, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. 1, S. 153-163.
- Chmielewicz, K. (1994): *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Christopher, M./Payne, A./Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing, Bringing quality, customer service, and marketing together*, Oxford.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2007): *Dienstleistungsmanagement*, 5. Aufl., München/Wien.

D

- Danaher, P. J./Rust, R. T. (1996): Indirect Financial Benefits from Service Quality, in: *Quality Management Journal*, Vol. 3, No. 2, S. 63-75.
- Dehesselles, T. (2002): Vereinsführung: Rechtliche und steuerliche Grundlagen, in: Galli, A./Gömmel, R./Holzhäuser W./Straub, W. (Hrsg.): *Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager*, München, S. 7-41.
- DFL (2008): *Bundesliga Report 2008*, in: http://www.bundesliga.de/media/native/newsletter/dfb_bundesliga_report_08.pdf (Abrufdatum: 06.01.2012).
- DFB (2012): *Mustervertrag für Vertragsspieler*, in: http://www.dfb.de/uploads/media/Mustervertrag_Vertragsspieler__07.2012.pdf (Abrufdatum: 07.05.2013).
- Diaz-Bone, R. (2008): Gibt es eine qualitative Netzwerkanalyse? Review Essay: Hollstein, B./Straus, F. (Hrsg.) (2006): *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*, Wiesbaden, S. 11-36, in: *Historical Social Research (HSR)*, 33. Jg., Nr. 4, S. 311-343.
- Dick, A. S./Basu, K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, S. 99-113.
- Diekmann A. (2010): *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.

E

- Egger, T. (2002): UBS Sports and Entertainment Group: une approche dédiée aux besoins d'une clientèle spécifique, Vortrag der UBS Sports and Entertainment Group auf der Tagung Sport et gestion de fortune, Tagungsorganisator: Academy & Finance, Genf, 23./24.04.2002, Tagungsunterlagen.
- Eggert, A./Helm, S./Garnefeld, S. (2007): Kundenbindung durch Weiterempfehlung?, in: *Marketing ZFP*, 29. Jg., Nr. 4, S. 233-245.
- Eisenhut, M./Res, S. (2011): «Bei den Jungen hat sich so viel Unzufriedenheit aufgestaut», in: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Bei-den-Jungen-hat-sich-so-viel-Unzufriedenheit-aufgestaut/story/30105967> (Abrufdatum: 06.01.2012).
- Engelhardt, W. H. (1989): Dienstleistungsorientiertes Marketing. Antwort auf die Herausforderungen durch neue Technologien, in: Adam, D./Backhaus, K./Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.): *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, S. 269-288.
- Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg., Nr. 5, S. 395-426.
- Essig, C./Soulas de Russel, D./Bauer, D. (2010): *Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen*, 2. Aufl., Sternenfels.
- European Commission (2007): *EU und Sport: Hintergrund und Kontext – Begleitdokument zum Weißbuch Sport*, Brüssel.

European Commission (2009): KEA – CDES – EOSE: Study on Sports Agents in the European Union, Brüssel.

European Commission (2013): KEA – CDES: Study on The Economic and Legal Aspects of Transfers of Players, Brüssel.

F

Fanderl, H. S. (2005): Prominente in der Werbung. Empirische Untersuchungen zur Messung, Rezeption und Wirkung auf Basis der Markenpersönlichkeit, Wiesbaden.

FIFA SVR (2007): Spielervermittlerreglement, in: http://de.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/playersagents_de_32512.pdf (Abrufdatum: 06.05.2013).

FIFA RSS (2012): Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern, in: http://de.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/95/83/85/regulationsstatusandtransfer_d.pdf (Abrufdatum: 06.05.2013).

FIFA-Statuten (2012): FIFA-Statuten, in: <http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/01/66/54/21/fifastatutes2012d.pdf> (Abrufdatum: 06.05.2013).

Franke, K./Wald, A. (2006): Möglichkeiten der Triangulation quantitativer und qualitativer Methoden in der Netzwerkanalyse, in: Hollstein, B./Straus, F. (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen, Wiesbaden, S. 153-176.

G

Gaede, N./Mahlstedt, D. (2003): Wandel der Anforderungen an das Management eines „Bundesligaver eins“ im Zuge der Professionalisierung, in: Berens, W./Schewe, G. (Hrsg.): Profifußball und Ökonomie, Hamburg, S. 87-98.

Garber, T. (2004): Wer ist der Werbestar des Jahres? Dossier Prominente als Testimonials: Vabanquespiel oder I-Tüpfelchen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 12, S. 26-29.

Georgi, D. (2000): Entwicklung von Kundenbeziehungen. Theoretische und empirische Analyse unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden.

Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago.

Glaser, B. G./Strauss, A. L. (2010): Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung, 3. Aufl., Bern.

Gömmel, R. (2002): Einführung in die Thematik, in: Galli, A./Gömmel, R./Holzhäuser W./Straub, W. (Hrsg.): Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München, S. 1-3.

Grabe, B. (1998): Industrielle Dienstleistungen – Einflußfaktoren, Dissertation WHU Koblenz, Wiesbaden.

Gröppel-Klein, A./Weinberg, P./Terlutter, R. (2008): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 41-76.

Gruber, H. (2011): Dinosaurier im Überlebenskampf. Bundesliga: Aufruhr bei den Spielerberatern, in: <http://www.spox.com/de/sport/fußball/bundesliga/1110/Artikel/spielerberater-robert-schneider-bastian-schweinsteiger-volker-struth-dirk-hebel-norbert-pflippemichael-becker.html> (Abrufdatum: 18.07.2012).

H

Haas, O. (2002): Controlling in Fußballunternehmen – Management und Wirtschaft in Sportvereinen, Berlin.

Hagenah, J. (2004): Sportrezeption und Medienwirkung. Eine dynamisch-transaktionale Analyse der Beziehungen zwischen Sportkommunikatoren und -rezipienten im Feld des Mediensports, München.

Hausch, T. (2002): Langfristige Arbeitsverträge bei Lizenzfußballspielern, Dissertation Universität Bonn, Bonn.

Heermann, W. (2013): Rechtliche Bewertung der geplanten Untersagung von Third-Party-Ow-

- nerships, in: Causa Sport (CaS), Nr. 1, S. 21-29.
- Helm, S. (2008): Kundenbindung und Kundenempfehlung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 135-153.
- Hennig-Thurau, Th. (2000): Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten: Konzeptualisierung, empirische Messung, Gestaltungshinweise, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 133-158.
- Hennig-Thurau, Th./Klee, A./Langer, M. (1999): Das Relationship Quality-Modell der Kundenbindung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 69 (Sonderheft 2/99), S. 111-132.
- Herbst, D. (2010): Zehn Thesen zu „Der Mensch als Marke“, in: Herbst, D. (Hrsg.): Der Mensch als Marke. Konzepte, Beispiele, Experteninterviews, Göttingen, S. 185-194.
- Herrmann, A./Johnson, M. D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., Nr. 6, S. 579-598.
- Herzberg, M. (2003): Fußballer als Marke, in: Herbst, D. (Hrsg.): Der Mensch als Marke. Konzepte, Beispiele, Experteninterviews, Göttingen, S. 331-358.
- Heskett, J. L./Sasser, W. E. Jr./Schlesinger, L. A. (1997): The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value, New York.
- Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser, W. E. Jr./Schlesinger, L. A. (1994): „Putting the Service Profit Chain to Work“, Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2, S. 164-174.
- Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden, S. 5-44.
- Hirschman, A. O. (1974): Abwanderung und Widerspruch, Tübingen.
- Hohmann, A. (2009): Entwicklung sportlicher Talente an sportbetonten Schulen, Schwimmen – Leichtathletik – Handball, Petersberg.
- Hollensen, S. (2010): Marketing management: A relationship approach, 2. Aufl., Harlow.
- Hollstein, B. (2003): Netzwerkveränderungen verstehen. Zur Integration von struktur- und akteurstheoretischen Perspektiven, Berliner Journal für Soziologie, 13. Jg., Nr. 2., S. 153-175.
- Hollstein, B. (2006): Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse – ein Widerspruch? in: Hollstein, B./Straus, F. (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen, Wiesbaden, S. 11-36.
- Holzhäuser, F./Körner, M. (2009): Das Aus für Third-Party-Ownerships durch FIFA-Transfer-Richtlinien?, in: Causa Sport (CaS), Nr. 3, S. 193-197.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 103-134.
- Homburg, C./Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.
- Homburg, C./Bucerius, M. (2006): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 53-89.
- Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 81-112.
- Horx, M. (2009): Future View: Kapitalismus 3.0 – Die Krise als Upgrade-Mechanismus für ein wandelbares Wirtschafts-System, in: <http://www.horx.com/Krise/2009-07-07.aspx> (Abrufdatum: 06.01.2012).
- Hunt, H. K. (1977): CS/D-Overview and Future Research Directions, in: Hui, H. K. (Hrsg.): Conceptualisation and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, S. 455-488.

I

Initiative (2011): ViewerTrack, 2010 FIFA World Cup.

J

Jabnoun, N./Al-Tamimi, H. A. (2003): "Measuring perceived service quality at UAE commercial banks", in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20. Jg., No. 4, S. 458-472.

Jackson, B. B. (1985): Build Customer Relationships That Last, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 6, S. 120-128.

Jenny, Ch. (2003): Der Sportlervermittlungs- und der Sportlermanagementvertrag, in: Scherrer, U. (Hrsg.): *Sportlervermittlung und Sportlermanagement*, 2. Aufl., Bern/München, S. 23-43.

Jiang, J. J./Klein, G./Carr, C.L. (2002): Measuring Information System Service Quality: Servqual From the Other Side, in: *MIS Quarterly*, 26. Jg., No. 2, S. 145-166.

Joch, W. (1994): Das sportliche Talent. Talenterkennung – Talentförderung – Talentperspektiven, Aachen.

K

Kaiser R. (1992): Narrativ-fokussiertes Interview in der Bildungsforschung. Merkmale, Anwendung, Auswertung, in: *Grundlagen der Weiterbildung – GdWZ*, 3. Jg., Nr. 6, S. 361-364.

Kastner, M. (2004): Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance, in: Kastner, M. (Hrsg.): *Die Zukunft der Work Life Balance: Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?*, Kröning, S. 67-105.

Kathmann, U. (2003): Rechtsfragen zur Praktischen Anwendung, in: Scheer, U. (Hrsg.): *Sportlervermittlung & Sportlermanagement*, Bern, S. 109-139.

Kirsch, W. (1997): Kommunikatives Handeln, Autopsie, Rationalität – Sondierung zu einer evolutionären Führungslehre, 2. Aufl., München.

Klee, A. (2000): *Strategisches Beziehungsmanagement*, Aachen.

Kleinaltenkamp, M. (2001): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Meffert, H./Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 27-50.

Klimmer, Ch. (2004): Besteuerung international tätiger Sportler in der Bundesrepublik Deutschland: unbeschränkte und beschränkte Steuerpflicht, Zwischenschaltung von Gesellschaften, in: *Grundlagen und Praxis des Steuerrechts*, Bd. 41, Berlin.

Kotler, P. (1967): *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs.

Kumar, N./Scheer, L. K./Steinaltenkamp, J.-B. (1995): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, S. 54-65.

Kunz, H. (1996): *Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden*, Zürich.

L

Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5. Aufl., Weinheim.

Lamnek, S. (2002): Qualitative Interviews, in: König, E./Zedler, P. (Hrsg.): *Qualitative Forschung*, 2. Aufl., Weinheim/Basel, S. 157-193.

Lee, M. C./Hwan, I. S. (2005): „Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Profitability in the Taiwanese Banking Industry“, in: *International Journal of Management*, 22. Jg., No. 4, S. 635-648.

Lehmann, E./Weigand, J. (1999): Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP)*, 59. Jg., Nr. 2, S. 124-135.

Lehmann, G. (2004): *Das Interview. Erheben von Fakten und Meinungen im Unternehmen*, 2. Aufl., Renningen.

Lovelock, C. H./Wirtz, J. (2011): *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, 7. Aufl., Harlow.

M

- Maleri, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Markert, G. (2008): Weiterempfehlung als Konstrukt in der Erfolgskette des Relationship Marketing. Theoretische Analyse, Modellierung und empirische Nachweise, Wiesbaden.
- Martin, D./Nicolaus, J./Ostrowski, C./ Rost, K. (1999): Handbuch Kinder- und Jugendtraining, Schorndorf.
- Meyer-Gossner, M. (2010): Deutsche wollen keine Promi-Testimonials in Werbung, in: The Strategy Web – Tools, Tactics, Trends, <http://www.thestrategyweb.com/deutsche-wollen-keine-promi-testimonials-in-werbung> (Abrufdatum: 21.05.2013).
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim/Basel.
- Meffert, H. (1993): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2001): Dienstleistungsmanagement als unternehmerische Herausforderung – Eine Einführung in das Handbuch, in: Meffert, H./Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1-24.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmannel, C./Kirchgeorg, M. (2007): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1340-1351.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): The war for talent, Boston.
- Miller, R. M. (2012): La globalización y comercialización del fútbol europeo: causas, consecuencias y preocupaciones, in: Miller, R. M. (Hrsg.): El fútbol como negocio: Una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil, Lima, S. 19-52.
- Mittal, B./Lasser, W. M. (1998): Why do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction versus Loyalty, in: Journal of Services marketing, Vol. 12, No. 2/3, S. 177-194.
- Mittal, V./Kamakura, W. A. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 1, S. 131-142.
- Mitchell, J. C. (1969): The concept and use of social networks, in: Mitchell, J. C. (Hrsg.): Social networks in urban situations. Analyses of personal relationships in central African towns, Manchester, S. 1-50.
- Monroe, K. B. (2002): Pricing. Making Profitable Decisions, 3. Aufl., New York.
- Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, S. 20-38.

N

- Narver, J. C./Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54. No. 4, S. 20-35.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin/München.
- Nufer, G./Heider, C. (2012): Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern – eine empirische Untersuchung, in: Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 2012 – 6, ESB Business School, Reutlingen University.

O

- Oliver, R. L. (1996): Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Customer, New York.
- Oliver, R. L. (1999): Whence Customer Loyalty?, in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 4, S. 33-44.
- Oliver, R. L. (2000): Customer Satisfaction with Service, in: Schwartz, T. A./Iacobucci, D. (Hrsg.): Handbook of Service Marketing and Management, Thousand Oaks, S. 247-254.
- Olsson, P. (2003): Die Vermarktung von Prominenten, in: Herbst, D. (Hrsg.): Der Mensch als Marke.

Konzepte, Beispiele, Experteninterviews, Göttingen, S. 317-330.

P

- Palmer, A. (2004): *The Principles of Services Marketing*, 4. Aufl., London, u. a. O.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, S. 4-50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", in: *Journal of Retailing*, 64. Jg., No. 1, S. 12-40.
- Plinke, W./Söllner, A. (2008): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 77-101.
- Pritzl R. (1993): *Methodik zur Strategieentwicklung für Unternehmens-Eigner*, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Promit Marktforschung (2012): sid SportMonitor 2012, Ergebnisbericht der 5. Welle, Mai 2012.
-

R

- Raab, G./Werner, N. (2010): *Customer Relationship Management*, 3. Aufl., Frankfurt a. M.
- Ratten, V./Ratten, H. (2011): International sport marketing: practical and future research implications, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 8, S. 614-620.
- Ravald, A./Grönroos, C. (1996): The Value Concept and Relationship Marketing, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, S. 19-30.
- Reichheld, F. F. (1996): *The Loyalty Effect. The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. (1990): Zero Defections. Quality Comes to Service, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, S. 105-111.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. (1991): Zero-Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: *Harvard Manager*, Nr. 4, S. 108-116.
- Reinartz, W./Kumar, V. (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty, in: *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, S. 86-94.
- Reiter, G. (2012): Das FIFA Spielervermittler-Reglement – Ende einer unendlichen Geschichte?, in: *Zeitschrift für Sport und Recht (SpuRt)*, 19. Jg., Nr. 4, S. 146-147.
- RSSSF (2012): FIFA Country Codes, in: <http://www.rsssf.com/miscellaneous/fifa-codes.html> (Abrufdatum: 07.09.2013).
- Rybak, F. (1999): *Das Rechtsverhältnis zwischen dem Lizenzfußballspieler und seinem Verein*, Frankfurt a. M.
-

S

- Schaaf, Daniela (2010): *Testimonialwerbung mit Sportprominenz. Eine institutionenökonomische und kommunikationsempirische Analyse*, Köln.
- Schapitz, M. (2008): *Erfolgsfaktoren des Celebrity-Marketing. „Warum manche Promi-Kampagnen mehr Erfolg haben als andere!“*, Saarbrücken.
- Schmidbauer, K./Knödler-Bunte, E. (2004): *Das Kommunikationskonzept: Konzepte entwickeln und präsentieren*, Berlin.
- Schütze, R. (1992): *Kundenzufriedenheit. After-Sales Marketing auf industriellen Märkten*, Wiesbaden.
- Schwendowius, D. (2003): *Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball. Eine Analyse der finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen von Fußballklubs unter besonderer Berücksichtigung der Spielerfinanzierung*. Dissertation Freie Universität Berlin, Berlin.
- Seibel, K. (2010): Jeder vierte Fußball-Profi ist am Karriereende hoch verschuldet, in: *Die Welt*, <http://www.welt.de/print/wams/finanzen/article13517552/Jeder-vierte-Fußball-Profi-ist-am-Karriereende-hoch-verschuldet.html> (Abrufdatum: 30.05.2013).

- Seitz, O. (2012): ¡Adelante, Brasil!: desarrollando la industria del fútbol en un país en desarrollo, in: Miller, R. M. (Hrs.): El fútbol como negocio: Una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil, Lima, S. 87-117.
- SFL (2004): Arbeitsvertrag für Nicht-Amateur-Spieler der Klubs des Schweizerischen Fussballverbandes, in: http://www.sfl.ch/uploads/media/Arbeitsvertrag_Spieler_SFV_04.pdf (Abrufdatum: 07.05.2013).
- SFV, (2010): Karrieren- und Laufbahnplanung, Vortrag des SFV, Tagungsorganisator: SFV, Zürich, 13.05.2010, Tagungsunterlagen.
- SSF (2010): Kick it vom 06.12.2010, in: <http://www.internettv.ch/sport/kickit/kick-it-vom-06-12-2010> (Abrufdatum: 25.08.2012).
- Staehle, W. H. (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hsrg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart, S. 33-50.
- Staudt, E./Horváth, P. (2004): Führung und Steuerung von Sportorganisationen – das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart, in: Controlling, 16. Jg., Nr. 6, S. 355-356.
- Stauss, B. (2000): Perspektivwandel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: THEXIS, Fachzeitschrift für Marketing, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.
- Steffenhagen, M. (2004): Marketing – Eine Einführung, in: Diller, H./Köhler, R. (Hrsg.): Kohlhammer Edition Marketing, 5. Aufl., Stuttgart.
- Steinkirchner, P. (2010): Bayern-Vorstandschef Rummenigge: "Die Spielergehälter werden dramatisch gekürzt", in: <http://www.wiwo.de/unternehmen/fc-bayern-muenchen-bayern-vorstandschef-rummenigge-die-spielergehaelter-werden-dramatisch-gekuerzt-/5670294.html> (Abrufdatum: 02.03.2012).
- Stopper, M. (2010): Abschaffung der Spielervermittlerlizenz?, in: Zeitschrift für Sport und Recht (SpuRt), 17. Jg., Nr. 6, S. 237.
- Strauss, A. L./Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Strauss, B./Hentschel, B. (1991): Dienstleistungsqualität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg., Nr. 5, S. 238-244.
- Swieter, D. (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga, Berlin.
- Szymanski, D. M./Henard, D. (2001): Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 1, S. 16-35.

T

- Thiel, E. (1991): Sport und Sportler – Image und Marktwert. Einsatzmöglichkeiten im Marketing, Landsberg/Lech.
- TMS (2012): Global Transfer Market 2012, in: FIFA Transfer Matching System GmbH (Hrsg.), Zürich.
- TMS (2013): Vision und Mission, in: <http://www.fifatms.com/de/Company/Vision-und-Mission/> (Abrufdatum: 28.07.2013).
- Tomczak, T. (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing ZFP, 14. Jg., Nr. 2, S. 77-87.
- Transfermarkt.de (2013): Statistiken, in: http://www.transfermarkt.de/de/default/startseite/statistiken.html?from=top_navi (Abrufdatum: 15.04.2013).
- Trequattrini, R./Lombardi, R./Nappo, F. (2012): The evaluation of the economic value of long lasting professional football player performance rights, in: WSEAS Transactions on Business & Economics, University of Cassino, Vol. 9, Nr. 4, S. 199-218.
- Trinczek, R. (2005): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung, in: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 209-222.

U

- Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft,

in: Geist, M. N./Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Festschrift für Curt Sandig, Stuttgart, S. 1-25.

Ulrich, H. (2001): Systemorientiertes Management: Das Werk von Hans Ulrich, Bern.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management - Eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Bern u. a. O.

Ulrich, P./Hill, W. (1976): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Teil 1), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Vol. 5, Nr. 7, S. 304-309.

Ulrich, P./Hill, W. (1979): Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée H./Abel B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 161-190.

V

Väth, H. (1994): Profifußball: Zur Soziologie der Bundesliga, Frankfurt a. M.

Von Freyberg, B. (2005): Transfergeschäft der Fußballbundesliga: Preisfindung und Spielerwertbestimmung, Berlin.

W

Walger, G. (1995): Unternehmensentwicklung und Unternehmensberatung als Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, in: Wächter, H. (Hrsg.): Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre – Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, S. 125-146.

Weinhold-Stünzi, H. (1985): Situatives Marketing, in: THEXIS, Fachzeitschrift für Marketing, 2. Jg., Nr. 2, S. 1-2.

White, H. C./Boormann, S. A./Breiger, R. L. (1976): Social Structure from Multiple Networks. I. Blockmodells of Roles and Positions, in: The American Journal of Sociology, 81. Jg., No. 4, S. 730-780.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online-Journal), 1. Jg., Nr. 1, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520> (Abrufdatum: 08.02.2012).

Woratschek, H. (2001): Zum Stand einer 'Theorie des Dienstleistungsmarketing', in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 55. Jg., Nr. 4/5, S. 261-278.

Z

Zehle, A. (2005): Personalbeschaffung im Profifußball, München/Mering.

Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 52, No. 2, S. 2-22.

Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1992): Qualitätsservice, Frankfurt a. M./New York.

Zeithaml, V. A./Varadarajan, P. R./Zeithaml, C. P. (1988): The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: European Journal of Marketing, 22. Jg., No. 7, S. 37-64.

Ziebs, A. (2002): Ist Erfolg käuflich? Analysen und Überlegungen zur sozioökonomischen Realität des Berufsfußballs, München.

Zineldin, M./Philipson, S. (2007): Kotler and Borden are not Dead: Myth of Relationship Marketing and Truth of the 4Ps, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 24, No. 4, S. 229-241.

LEBENS LAUF

Persönliche Angaben

Vorname, Name: Alois, Rejas-Tresch

Geburtsdatum: 25.09.1976

Geburtsort: Lima, Peru

Ausbildung

2014: Doktoratsstudium, Institut für Betriebswirtschaftslehre,
Lehrstuhl für Marketing, Universität Zürich

2002: Master of Arts, Licentiate in Business Administration/Economics,
Universität St. Gallen

1996: Abitur, Deutsche Schule Alexander von Humboldt, Lima